

Markkinatutkimus: ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä

• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •

Niskanen, Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Markkinatutkimus: ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä

Niskanen, Satu
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Niskanen, Satu

Markkinatutkimus: ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä

Vuosi	2011	Sivumäärä	103
-------	------	-----------	-----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä markkinatutkimus, jonka tarkoitus oli kartoittaa Suomessa toimivien keskisuurten ja suurten yritysten ulkoistamisen tilaa. Tavoitteena oli tarjota toimeksiantajayritys X:lle kattava ja luotettava kuvaus ulkoistamisesta heidän potentiaalisten asiakkaidensa keskuudessa. Tutkimuksen tuloksilla toimeksiantajayrityksen toivottiin saavan varmistusta heidän markkinointipäätöksiinsä. Tutkimusongelma oli seuraava: ”Mikä on ulkoistamisen tila Suomessa toimivissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä?” Tutkimus rajattiin koskemaan yrityksiä, jotka sijaitsevat Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella.

Työn tutkimusongelma oli lähtökohtana teorian etsimiselle. Teoreettista tietoperustaa etsittiin niin ulkoistamisen eri näkökulmista, markkinatutkimuksesta kuin kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa kerrottiin, kuinka markkinatutkimus toteutettiin. Empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Sähköinen strukturoitu kysely lähetettiin e-lomakkeena 902 yritykselle. Hyväksytyjä vastauksia saatiin 117. Vastaukset käsiteltiin SPSS -ohjelmalla ja Excelillä.

Tutkimustulosten analysointi osoitti, että ulkoistaminen ei ole yrityksissä uusi ilmiö. Puolet yrityksistä ulkoisti ensimmäisen kerran yli kymmenen vuotta sitten. Ulkoistamissuhteisiin sekä palvelutasosopimuksiin oltiin lähes poikkeuksetta tyytyväisiä. Noin 70 prosenttia yrityksistä oli ulkoistanut kiinteistö- ja/tai ruokailu- ja/tai siivouspalvelunsa. It- palvelujen, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tehtävien ulkoistaminen oli myös yleistä. Suurimpina ulkoistamistavoitteina pidettiin mahdollisuutta keskittyä ydinliiketoimintaan, kustannusten alenemista ja ulkopuolisen erikoisosaamisen käyttöä. Suurimpina riskeinä nähtiin liiallinen riippuvuus toimittajasta ja toimittajan alisuorittaminen. Vaikuttavimmat tekijät toimittajan valintaan olivat hinta, teknologiset resurssit ja osaaminen, joustavuus sekä aiempi kokemus. Neljännes yrityksistä ulkoisti myös kaukomaille. Noin puolelle yrityksistä kaukoulkoistaminen oli merkityksetöntä, neljännes yrityksistä oli sen puolesta ja neljännes vastaan. Toiminnon kotiuttamista oli suunnitellut viidennes yrityksistä ja yli puolet oli harkinnut toimittajan vaihtoa. Lähtitulevaisuudessa oltiin lisäämässä etenkin it - palvelujen, palkkalaskennan, kirjanpidon, laskutuksen sekä kiinteistö- ja/tai ruokailu- ja/tai siivouspalvelujen ulkoistamista.

Niskanen, Satu

Market Research: Outsourcing in Middle-sized and Large Companies

Year	2011	Pages	103
------	------	-------	-----

The subject of this study was a market research. The object of the market research was to investigate the situation of outsourcing in middle-sized and large companies in Finland. The commissioner was a company X. The objective was to provide a comprehensive and reliable description of outsourcing in the potential client companies of the commissioner. By means of that the commissioner would obtain assurance of their market decisions. The research problem was the following: "What is the situation of outsourcing in middle-sized and large companies in Finland?" The study was limited to companies in the areas of Uusimaa, Päijät-Häme and Varsinais-Suomi.

The theoretical framework covers different aspects of outsourcing, market research and quantitative research as a method. The empirical section of the thesis describes how the market research was carried out. The quantitative method was applied and the data was collected by sending a structured e-questionnaire to 902 companies. 117 approved responses were received. The answers were processed and analyzed by SPSS and Excel.

The analysis of the research results indicates that outsourcing is not a new phenomenon in companies. Half of the companies had been outsourcing for over ten years. The companies were satisfied with their outsourcing partnerships as well as their service level agreements almost without an exception.

The property and/or cleaning and/or canteen services were outsourced by 70 percent of the companies. The outsourcing of it-services, finance and accounting services and human resource services were also common. The possibility to focus on core operations and to achieve cost reduction and the use of expertise were considered as the biggest triggers for outsourcing. Over-dependence on the supplier and the underachievement of the supplier were considered as the biggest risks of outsourcing. The price, technological resources and know-how, flexibility as well as previous experiences were considered as the main factors when choosing a supplier.

Offshore services were used by a quarter of the companies. Offshoring was considered insignificant by half of the companies, a quarter was against it and a quarter was on behalf of it. Insourcing was considered by 20 percent of the companies and changing the supplier by half of the companies. In the near future it-services, payroll accounting, accounting, invoicing as well as property and/or cleaning and/or canteen services will be outsourced increasingly.

Keywords market research, outsourcing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ulkoistamisen keskeiset näkökulmat	7
2.1	Ulkoistaminen käsitteenä	7
2.2	Yleistä ulkoistamisesta	8
2.3	Ulkoistustyyppien esittely	9
2.4	Ulkoistussuhteiden tasot	10
2.5	Ulkoistetut toiminnot	11
2.6	Ulkoistamisen tavoitteet	11
2.7	Ulkoistamisen riskit	14
2.8	Toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät	16
3	Markkinatutkimuksen menetelmä ja toteutusprosessi	17
3.1	Tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittäminen	18
3.2	Tutkimussuunnitelma	20
3.2.1	Toimeksiantaja, teoreettinen viitekehys, kustannukset ja aikataulu .	20
3.2.2	Tutkimusmenetelmän valinta	20
3.2.3	Tutkimusaineiston keruumenetelmän valinta ja otanta	21
3.3	Tiedonkeruu ja analysointi	22
4	Tutkimuksen tulokset	24
4.1	Taustatietojen esittely	24
4.2	Tulokset yleisistä ulkoistamiseen liittyvistä kysymyksistä	24
4.3	Kaukoulkoistaminen	36
4.4	Ulkoistamisen tulevaisuus	39
4.5	Hypoteesien testaus	41
5	Pohdinta ja johtopäätökset	45
6	Yhteenveto	48
	Lähteet	51
	Taulukot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Liiketoiminnan rooli on muuttunut paljon viimeisen 20 vuoden aikana teknologisten läpimurtojen tultua yksi toisensa perään. Uuden sukupolven visionäärit ovat luoneet parissa kymmenessä vuodessa lukemattoman määrän uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Nykyajan kiivaasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten on kyettävä reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin entistä nopeammin, tehokkaammin ja joustavammin pysyäkseen mukana kansainvälisessä kilpailussa. Säilyttääkseen kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla yritysten tulee verkostoitua ja luoda uusia yhteistyösuhteita. Ulkoistaminen on yksi merkittävä keino lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Click & Duening 2004, 3-4; Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 5; Lumijärvi 2007, 5.)

Ulkoistaminen on aiheena ajankohtainen ja siitä puhutaan paljon niin alan kirjallisuudessa kuin mediassa. Ulkoistamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia kansainvälisellä tasolla. Tutkimuksia, joissa Suomessa toimivat yritykset ovat keskiössä, on tehty varsin vähän. Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä markkinatutkimus, jonka tarkoitus oli kartoittaa Suomessa toimivien keski suurten ja suurten yritysten ulkoistamisen tilaa. Aiheen valintaan päädyttiin kahden vaikuttavan tekijän vuoksi: ensinnäkin toimeksiantajayrityksen tilanteen takia ja toiseksi aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Toimeksiantajayritys oli start-up vaiheessa oleva ulkoistuspalveluita tarjoava palveluyritys, Yritys X. Tutkimusongelma oli seuraava: ”Mikä on ulkoistamisen tila Suomessa toimivissa keski suurissa ja suurissa yrityksissä?” Tutkimus rajattiin koskemaan yrityksiä, jotka sijaitsevat Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Opinnäytetyön empiirisenä osana tehty markkinatutkimus suoritettiin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä strukturoidulla kyselylomakkeella ja tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajayritykselle kattava ja luotettava kuvaus ulkoistamisesta heidän potentiaalisten asiakkaidensa keskuudessa. Markkinatutkimuksen tuloksien avulla toimeksiantajayrityksen toivottiin saavan varmistusta heidän asettamille markkinointipäätöksille, vähentävän liiketoimintaan liittyviä riskejä ja löytävän mahdollisia muutostoimenpiteitä. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi toimeksiantajayritys halusi markkinatutkimuksen avulla kartoittaa liiketoimintamahdollisuuksiaan yhteyskeskuspalveluita tarjoavana yrityksenä. Yhteyskeskuspalveluihin liittyvät kysymykset jätettiin analysoimatta opinnäytetyössä.

Opinnäytetyö alkaa ulkoistamisen teorialla, jonka tarkoitus on johdattaa lukija ulkoistamisen käsitteeseen ja merkityksellisiin näkökulmiin tutkimuksen tutkimusongelman kannalta. Tämän jälkeen esitellään tehdyn markkinatutkimuksen kulku markkinatutkimuksen teoriaan

sidottuna. Sitten esitellään markkinatutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen pohditaan ja analysoidaan saatuja vastauksia tutkimusongelmaan ja teoriaan peilaten. Lopuksi yhteenvedossa kerätään koko opinnäytetyöprosessi yhteen ja pohditaan työn luotettavuutta.

2 Ulkoistamisen keskeiset näkökulmat

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teorian pyrkimys on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusongelman kannalta keskeiset aihepiirit ulkoistamisesta. Luvun alussa määritellään ulkoistamisen käsite, jotta ymmärretään mitä ulkoistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä. Sen jälkeen kuvataan ulkoistuksen osapuolet, tarkastellaan ulkoistukseen liittyviä sopimuksia ja määritellään, mitä lähi- ja kaukoulkoistuksella tarkoitetaan. Tämän jälkeen kartoitetaan erilaisia ulkoistamistyypppejä sekä ulkoistamissuhteiden tasoja. Sitten kartoitetaan ulkoistamiseen soveltuvia toimintoja. Lopuksi pohditaan ulkoistamisen tavoitteita, riskejä sekä toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Tutkimuksen kannalta on olennaista ymmärtää mitä ulkoistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä. Käsitteet, jotka koskevat palvelujen ostamista organisaation ulkopuolelta eivät ole vakiintuneet alalla kansainvälisesti. Palvelujen ostamisesta ulkopuolisilta toimittajilta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa termejä ”outsourcing”, ”contracting out” ja ”out-tasking”. ”Out-tasking” tarkoittaa tilannetta, jossa toiminnon suoritus ostetaan organisaation ulkopuolelta, mutta johtaminen ja hallinta säilyvät organisaatiossa. Suomeksi puhutaan käsitteestä ostopalvelut. Tilanteissa, joissa organisaatio ostaa tai tilaa palvelun ulkopuolelta yritykseltä käytetään termiä ”contracting out”. Suomessa tätä kutsutaan alihankinnaksi. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 16.)

Ulkoistamista pidetään yhtenä ”contracting out” toiminnan tyyppinä. Ulkoistamisesta käytetään englanninkielistä termiä outsourcing. (Kauppinen ym. 2002, 16.) Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella ulkoistamiselle löytyy useita määritelmiä. Kiihan (2002, 1) ja Pajarisen (2001, 6) mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan suppeasti sitä, että yritys antaa itse hoitamansa suoritteiden ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Prosessiajattelun määritelmän mukaisesti ulkoistamisella tarkoitetaan liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtoa oman organisaation ulkopuolelle. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa tästä käytetään termiä Business Process Outsourcing (BPO). (Karjalainen ym. 2004, 7; Click ym. 2005, 4.)

Ulkoistamista on käytetty johtamiskeinona jo yli 200 vuotta, mutta viimeisten 20-vuoden aikana se on noussut strategiseksi vaihtoehdoksi yrityksissä (McCarthy & Anagnostou 2003,

63). Laajimmin ajateltuna ulkoistaminen nähdään strategisesti yhtenä osana koko liiketoimintakonseptia, jolla varmistetaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin vastaaminen. Tällöin puhutaan englanniksi käsitteestä Business Transformation Outsourcing. (Karjalainen ym. 2004, 7.)

2.2 Yleistä ulkoistamisesta

Tässä alaluvussa määritellään ulkoistamisen osapuolet, tarkastellaan ulkoistamiseen liittyviä sopimuksia ja määritellään, mitä lähi- ja kaukoulkoistuksella tarkoitetaan. Ulkoistamisessa osapuolina toimivat ulkoistava tilaajaorganisaatio ja palveluntuottaja. Tilaajaorganisaatio on asiakkaana toimiva organisaatio, joka haluaa ulkoistaa tietyn toiminnon. Tilaajaorganisaatiot vaihtelevat laajuudeltaan ja kooltaan: se voi olla koko organisaatio tai yksikkö organisaation sisällä. Tilaajasta käytetään myös nimitystä asiakas. Myyjä on palveluntuottaja, joka suorittaa ulkoistetun työn. Palveluntuottajia on monen muotoisia ja kokoisia. Myyjä voi olla esimerkiksi ulkopuolinen organisaatio tai tytäryhtiö. Palveluntuottajasta (vendor) käytetään myös nimityksiä palveluntarjoaja, myyjä, toimittaja (supplier) sekä palveluja tarjoava organisaatio (service provider). (Kauppinen ym. 2002, 17; Power, Desouza, Bonifari 2006, 19–20.)

Ulkoistamisessa asiakas ja palveluntarjoaja solmivat ulkoistussopimuksen, johon voidaan sisällyttää myös palvelutasosopimuksia. Ulkoistussopimuksessa palveluntarjoaja sitoutuu ottamaan vastuun asiakkaan prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä pitkäaikaisesti. Yhteistyö kestää parhaimmillaan useita vuosia, joten ulkoistamisprosessin onnistuminen vaatii joustavuutta, luotettavuutta ja kumppanuutta. (Kiiskinen ym. 2002, 156; Lumijärvi 2007, 195.) Ulkoistussopimusten loppuminen voi johtua kahdesta syystä: kotiuttamisen eli toiminnon takaisinvedon tai ulkoistuskumppanin vaihdon johdosta (Toivonen 2001, 3).

SLA-sopimus eli palvelutasosopimus (Service Level Agreement) on palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välinen sopimus. Palvelutasosopimuksessa ulkoistava yritys ja toimittaja määrittelevät palvelun tai palvelujen sisällön - suoritteen, lopputuloksen ja toimitustavan. Palvelutasosopimuksessa määritellään lisäksi sopimuksen hallintaan liittyvistä asioista, kuten reunaehdoista, hinnasta sekä osapuolten vastuista ja velvollisuuksista. Palvelun tasoa mitataan erilaisilla mittareilla, joiden kriteereinä ovat yleisimmin saatavuus, toimitusluotettavuus, käytettävyys, vasteaika ja käyttäjätyytyväisyys. (Kiiskinen ym. 2002, 156–167.)

Eastwood (2005, 10) listaa, että perinteisen Suomen sisällä tapahtuvan ulkoistuksen lisäksi myös lähi- ja kaukoulkoistus on mahdollista. Lähiulkoistuksella (nearshoring) tarkoitetaan ulkoistamista, jossa palvelut tuotetaan matalamman kustannustason naapurimaassa. Suomelle lähiulkoistusmaita ovat Baltian maat ja Venäjä. Lähiulkoistusta pidetään usein kannattavana

ratkaisuna samojen aikavyöhykkeiden ja matkojen lyhyiden vuoksi. Hallittavuuden uskotaan olevan helpompaa fyysisen ja kulttuurisen läheisyyden vuoksi. Aran & Patel (2005, 7) määrittelevät ulkomailla tuotetun palvelun kaukoulkoistukseksi (offshoring).

Kaukoulkoistuksessa toimittaja suorittaa osan asiakkaan prosesseista halvan kustannustason maassa toisella mantereella (Huttunen, Joukokari, Laitinen, Turpeinen-Aikio, Virtanen 2008, 14; Lumijärvi 2007, 196). Tyypillisimpiä kaukoulkoistuskohdeita Aasian valtioista ovat Intia, Kiina, Malesia, Filippiinit, Singapore, Thaimaa, Vietnam ja Israel. Euroopassa näitä maita ovat Irlanti, Puola, Unkari, Venäjä, Tsekki, Portugali ja Espanja. Pohjois-Amerikan mantereella suosituimpia kaukoulkoistuskohdeita ovat Kanada, Meksiko ja Costa Rica. Brasilia, Argentina ja Chile kuuluvat Etelä-Amerikan suosituimpiin kaukoulkoistuskohdeisiin. Myös Australia ja Uusi-Seelanti sekä Etelä-Afrikka ovat suosittuja kaukoulkoistuskohdeita. (Click ym. 2005, 4–5; Patel ym. 2005, 5, 90–91).

2.3 Ulkoistustyyppien esittely

Kiiha (2001, 1) toteaa, että ulkoistamiseen liittyy kaksi elementtiä. Ensiksi, ulkoistettava toiminto lopetetaan yrityksen sisällä ja tarpeen mukaan tuotantovälineet myydään. Tällä tarkoitetaan usein myös työntekijöiden siirtymistä toiseen yritykseen. Toiseksi, ulkoistamiseen liittyy aina toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde.

Kiiha (2002, 2) vertaa, että ulkoistamisen yhteydessä osapuolten suhde voi rakentua joko sopimukselle tai yhteiselle omistukselle. Ulkoistamisen voi jakaa neljään eri tyyppiin, joita ovat transfer outsourcing, simple outsourcing, joint venture outsourcing sekä group outsourcing. Tavallisin ulkoistamistyyppi on sopimusulkoistaminen (transfer outsourcing), jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta. Tässä tapauksessa yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii sopimuksen toiminnon suorittamisesta. Sopimusulkoistaminen voi tapahtua myös ilman omaisuuden siirtymistä (simple outsourcing). Tässä tapauksessa yritys lopettaa tietyn toiminnon suorittamisen sisäisesti ja hankkii sen markkinoilta. (Kiiha 2002, 2.)

Kiiha (2002, 2) kertoo, että toisinaan yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön, jolloin muodostetaan uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu niin ulkoistajan kuin sopimuskumppanin kesken. Tällaisesta yhteisesti omistetulle yritykselle perustuvasta ulkoistamisesta käytetään termiä joint venture outsourcing. Myös konsernin sisällä tapahtuva ulkoistaminen (group outsourcing) on mahdollista. Tässä tapauksessa konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka ryhtyy hoitamaan aikaisemmin konserniin kuuluvien yritysten itsenäisesti suorittamaa toimintoa. (Kiiha 2002, 2.)

2.4 Ulkoistussuhteiden tasot

Asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet voidaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen: hintakilpailuttamiseen, laatukilpailuttamiseen, läheiseen yhteistyöhön (partnership) ja strategiseen kumppanuuteen. Hintakilpailuttamisessa asiakas ostaa toimittajalta tuotteita, joita se ei itse halua valmistaa. Kyseessä ovat usein standardituotteet. Toimittajia kilpailutetaan ja halvimman hintatarjouksen tekijän kanssa tehdään usein lyhytaikainen toimitussopimus. Uhkana tässä suhteessa on se, että toimittaja saattaa käyttää resurssinsa hintatehokkuuteen tuotekehittelyn kustannuksella, jolloin puutteellisen tuotekehittelyn lisäksi, asiakas–toimittaja - suhde on epävarma ja neuvottelut koskevat vain hintoja ja ongelmia. On yleistä, että hintakilpailuttamisstrategiaa käyttävällä asiakkaalla on useita toimittajia. (Pajarinen 2001, 13–14.)

Laatukilpailuttamiseen perustuvassa suhteessa asiakas ostaa tuotteita, joita se ei itse pysty valmistamaan. Asiakas valitsee toimittajan, joka pystyy valmistamaan mahdollisimman pienin kustannuksin tietyn laatuvaatimuksen täyttäviä tuotteita. Yritys valvoo ja ohjeistaa toimittajaa, jotta laatuvaatimukset täyttyvät. Tässä tapauksessa toimittajalta ei odoteta oma-aloitteisuutta eikä kehitysehdotuksia. Hintakilpailuttamiseen ja laatukilpailuttamiseen perustuvassa suhteessa liikesuhteet ovat etäisiä ja muodollisia. (Pajarinen 2001, 14.) Molemmissa tapauksissa yksittäisen toimittajan kannalta suhde voi olla epävakaa pohjalla, koska toimittajaa saatetaan vaihtaa hinta- tai laatukilpailuttamisen seurauksena (Karjalainen ym. 2004, 8).

Vastapainoksi näille suhteille korostetaan toimitusketjun jäsenten pitkäaikaista yhteistyötä, joko läheistä yhteistyötä (partnership) tai strategiseen kumppanuuteen pohjautuvaa suhdetta. Läheisessä yhteistyössä toimittajalta oletetaan aloitteellisuutta ja erikoisosaamista. Merkityksellisiksi seikoiksi nousevat myös keskinäinen luottamus, laaja tiedonvaihto, pitkäaikaiset liikesuhteet ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyönä. Läheisessä yhteistyössä on tyypillistä, että toimittajia on vähemmän kuin hinta- ja laatukilpailuttamiseen perustuvissa suhteissa. Strategiseen kumppanuuteen perustuvassa suhteessa toimittajan rooli koordinoijana ja strategisena suunnannäyttäjänä korostuu. Molempien osapuolten tavoitteet ovat vähintään samansuuntaisia. Toimittaja valitaan sen verkostonsa ja kehityskykynsä perusteella. Suhde on erittäin intensiivistä ja avointa sekä kumppanuudet ovat pitkäikäisiä huolellisesti valittuja investointeja. (Karjalainen 2004, 124; Kiiha 2002, 8; Pajarinen 2001, 14–16.)

2.5 Ulkoistetut toiminnot

Ulkoistamisen yhteydessä puhutaan usein ydin- ja tukitoiminnoista. Lumijärven (2007, 195) mukaan yritysten tulisi miettiä tarkkaan ydinsaamisensa, ja ulkoistaa muut. Perinteisesti ulkoistamisen kohteet ovat yksittäisiä toimintoja tai suppeita palvelukokonaisuuksia, mutta nykyään myös kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen on mahdollista. (Kiiskinen ym. 2002, 78). Yritysten it- palvelut ovat yleisin ulkoistuskohde. Ulkoistamistarpeita on niin sovelluskehityksessä, sovellusylläpidossa kuin it-infrastruktuurissa. (Lumijärvi 2007, 200–201.)

Kiiha (2002, 6) on listannut esimerkkejä ulkoistettavista toiminnoista. Henkilöstöhallinnon puolelta ulkoistetaan esimerkiksi palkkalaskentaa, rekrytointia ja koulutusta. Taloushallinnon tehtävistä ulkoistetaan kirjanpitoa, reskontraa, laskutusta ja perintää. Logistiikan puolelta ulkoistetaan varastoja, tietojärjestelmiä ja kuljetusta. Asiakaspalvelun puolelta on tyypillistä, että puhelinkeskuspalveluita ja asiakasneuvontaa ulkoistetaan. Myynnin ja markkinoinnin tehtävistä esimerkiksi suoramarkkinoinnin, puhelinmyynnin ja mainonnan ulkoistaminen on mahdollista. Kiiha mainitsee myös, että kiinteistö-, siivous- ja ruokalapalveluita ulkoistetaan. (Kiiha 2002, 6.)

Kiihan (2002,6) mukaan edellä mainittujen lisäksi myös tuotannon ja valmistuksen ulkoistaminen on yleistynyt. Lumijärvi (2007, 197–199) täydentää, että yritykset ulkoistavat lisäksi tuotekehitystä sekä osto- ja hankintapalveluja. Ulkoistettavat toiminnot ovat valtaosin tukiprosesseja, mutta viime vuosien aikana myös ydinliiketoimintaa, kuten innovointia ja laadunvalvontaa, on onnistuneesti ulkoistettu (Lumijärvi 2007, 202; Pellet, 2007).

2.6 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamistoimenpiteillä tunnustetaan alan kirjallisuudessa tavoitettavan useita hyötyjä. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 86) näkevät ulkoistamiselle useita syitä: fokus, joustavuus, osaamisvaje, suoritustehokkuus, kustannukset ja organisaatiokulttuuri. Hyötyjä saavutetaan sekä strategisilla alueilla, kuten yrityskuva, tuote- ja asiakasvalikoima että operatiivisessa toiminnassa, kuten kustannustehokkuudessa ja laadun parantamisessa. Hyödyt synnyttävät lisäarvoa parantuneena asiakastyytyväisyytenä, arvokkaampina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona. (Kiiskinen ym. 2002, 86.) Seuraavaksi esitellään ulkoistamisen tavoitteet ulkoistajan näkökulmasta. Ulkoistamisen tavoitteita ei esitellä toimittajan näkökulmasta, koska se ei ole tarpeen tutkimusongelman asetteluun vuoksi.

Kiiskinen ym. (2002, 87) pitävät ulkoistamisen strategisina hyötyinä yrityskuvan paranemisen, ydinsaamisen vahvistamisen sekä muutoshallinnan. Yritys vahvistaa sekä omaansa että tuotteidensa ja palvelujensa imagoa valitessa ja tuodessa julkisuuteen yhteistyökumppaneita,

joiden tuotteet tai palvelut ovat menestyneitä, laadukkaita ja uskottavia. Organisaatiolla on tyypillisesti muutama ydinosamisalue, joiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat kilpailukyvyyn ja menestyksen perusta. Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen voimavarojen kohdentamisen sen ydinosamiseen panostamisen (Kiiskinen ym. 2002, 87; Pajarinen 2001, 17). Lumijärvi (2007, 195) toteaa, että yrityksen tulee tiedostaa alueet, joilla oma osaaminen ja kehityspanokset ovat riittävät toimintojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, ja ulkoistaa muut toiminnot eli yrityksen tukitoiminnot. Keskittymällä omaan ydintoimintaan parannetaan työn tuottavuutta kasvattamalla suorittavaa työtä tekevien osaamista, vastuullistamista ja valtuuttamista tehtävissään (Järvinen, Kyytsönen, Olkkola 2011, 63–64).

Ulkoistaminen voi olla myös väline muutoshallinnassa. Vastustus on normaalia ja väistämätöntä, kun ihmisen on luovuttava jostain totutusta. Ulkoistamalla aluksi yksittäisiä toimintoja, luodaan pohjaa avoimelle, jatkuvan parantamisen ilmapiirille sekä luodaan pohjaa kokonaisvaltaisimmille muutoksille. Yritys kasvaa ennakoivammaksi ja reaktioherkemmäksi: joustavuus paranee ja mahdollisuuksiin tartutaan nopeammin ja ennakkoluulottomammin. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Ulkoistamisesta on myös useita hyötyjä markkinoilla ja jalostusketjussa: tavoitetaan uusia markkinoita ja mahdollisuuksia, reagoidaan paremmin muuttuviin laatuvaatimuksiin sekä ollaan joustavampia ja valmiimpia vastaamaan kysyntämuutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 88). Ulkoistamisen kautta yritys saa käyttöönsä palveluntarjoajan suuremmat resurssivarannot (Corbett 2004, 18). Ulkoistaminen tuo uusia mahdollisuuksia markkina-alueiden, asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamiseksi sekä tavoittamiseksi. Verkostoituminen toimittajan kanssa synnyttää uusia yhteyksiä ja kanavia, joilla edistetään kaupankäyntimahdollisuuksia ja vaihdetaan tietämyksiä. (Kiiskinen ym. 2002, 88; Karjalainen ym. 2003, 23.)

Muuttuvat markkinatarpeet niin makroympäristössä kuin mikroympäristössä johtavat äkillisiin muutostarpeisiin palveluissa, tuotteissa ja toimitusmalleissa. Ulkoistamisen avulla voidaan vähentää sitoutumista sellaisiin raaka-aineisiin, palveluihin, teknologioihin, jakelumuotoihin ja tuotesovelluksiin, joiden tulevaisuus on vaakalaudalla. (Kiiskinen ym. 2002, 88–89.) Skaalautuvuudella ja joustavuudella tarkoitetaan kykyä reagoida volyyymi- eli kysyntämuutoksiin (Deloitte 2006, 10). Markkinoiden ollessa kasvussa, organisaation on lisättävä tuotantokapasiteettiaan ja vähentyneen kysynnän aikana on kannattamatonta ylläpitää alhaista käyttöastetta (Kiiskinen ym. 2002, 88–89). Ulkoistaessa toimintoja resurssien käyttö on tehokkaampaa, koska yritys maksaa vain tehdystä työstä eikä suunnittelukapasiteetin ylläpidosta (Deloitte 2006, 10; Karjalainen ym. 2003, 23). Joustavuudella pyritään lisäksi madaltamaan hierarkkisia organisaatorakenteita ja lisäämään innovatiivisuutta sekä muutosherkkyyttä (Pajarinen 2001, 17).

Ulkoistamisella on myös lukuisia toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä. Näitä ovat toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen paraneminen, kustannustehokkuuden parantaminen sekä pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Tukitoimintojen ulkoistaminen johtaa usein toiminnallisiin parannuksiin, kuten nopeuden, täsmällisyyden, virheettömyyden ja tuottavuuden lisäämiseen. Palvelutoimittajien menestys omassa liiketoiminnassaan edellyttää erinomaista osaamista ja suorituskkyä, minkä johdosta heillä on suuri tarve rekrytoida ja motivoida huippuosaajat sekä hyödyntää ajanmukaisia menetelmiä ja teknologiaa. (Kiiskinen ym. 2002, 90.) Laadun parantamisella haetaan yleensä harmonisoitua palvelua, parempaa saatavuutta sekä yllätyksettömyyttä (Deloitte 2006, 9).

Kiihan (2002, 4) mukaan yritykset lähtevät usein ulkoistamaan toimintojaan kustannussäästöt mielessään. Kustannustehokkuuden parantaminen onkin perinteisesti yleisin ulkoistamistoimenpiteen vaikutin. Pajarisen (2001, 17) mukaan kustannussäästöt ovat mahdollisia, kun tuotantovaihe kilpailutetaan mahdollisten toimittajien kanssa. Kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu tuloksia, joissa kilpailuttamisen kautta ulkoistaminen on tuonut keskimäärin noin 20 prosentin kustannussäästöt ilman merkittäviä heikentymisiä laadussa. Pajarisen (2001, 17) ja Kiihan (2002, 4–5) mukaan ulkoistaminen tuo kustannussäästöjä myös vähentyneiden laiteinvestointien ja muiden kiinteiden kulujen alenemisen johdosta. Kiinteät kulut muuttuvat näin muuttuviksi (Karjalainen ym. 2003, 23). Pajarinen (2001, 17) lisää, että säästöjä tulee myös palkkoihin liittyvien sivukulujen alenemisen kautta. Ulkoistamisen myötä myös kustannusten ennustettavuus paranee (Deloitte 2006, 10). Ulkoistaminen voi tuottaa taloudellisia etuja myös pitkällä aikatahtimella. Ulkoistaminen mahdollistaa nopeamman reagoimisen teknologiassa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, koska erikoistunut alihankkija pysyy paremmin ajan tasalla muuttuvissa olosuhteissa. Alihankkijan voi myös aina vaihtaa, jos siihen on tyytymätön. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistamispäätökseen vaikuttaa usein myös henkilöstö- ja osaamiskysymykset, erityisesti ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus, oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen sekä henkilöstön motivointi ja urakehitys. Harvalta yritykseltä löytyy kaikki tarvitsemansa osaaminen organisaation sisästä. Yhä useampi yritys turvautuu ulkopuolisen erityisosaamisen käyttöön. (Kiiskinen ym. 2002, 92.) Ulkoistaessa yrityksen tukitoiminnon toimittajalle, jolle se on ydintoiminto, saavutetaan lukuisia hyötyjä. Toimittajan laaja kokemuspohja ja tietotaso mahdollistavat parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen sekä toimintojen ja kustannusten yksinkertaistamisen ja järjeistämisen. (Patel ym. 2005, 22.)

Joskus ulkoistaminen on ainoa tapa turvata henkilöstön motivaatio ja urakehitys. Toiminnot, jotka eivät kuulu organisaation ydintoimintaan tarjoavat heikosti haastavia ja kannustavia

kehityspolkuja. (Kiiskinen ym. 2002, 94.) Ulkoistuksen yhteydessä ydinliiketoimintaa tekemään siirtyneen henkilöstön urakehitysmahdollisuudet ja työtyytyväisyys paranevat usein (Lumijärvi 2007, 217; Corbett 2004, 19).

2.7 Ulkoistamisen riskit

Tässä alaluvussa esitellään ulkoistamisen riskejä ulkoistajan näkökulmasta. Tyypillisimpiä riskejä ulkoistamisessa ovat liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta, joustamattomuus liiketoiminnan muutostarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset sekä sisäinen vastarinta (Kiiskinen ym. 2002, 95). Deloitte (2006, 16–17) tekemän tutkimuksen mukaan riskeinä nähdään myös vaihtokynnyksen nousu, kontrollin menettäminen, toimittajan alisuorittaminen ja väärän toiminnon ulkoistaminen. Alaluvussa ei käsitellä ulkoistamisen riskejä toimittajan näkökulmasta, koska se ei ole tutkimusongelman asettelu vuoksi tarpeellista.

Kiiha (2002, 5) ja Pajarinen (2001, 18) ovat molemmat sitä mieltä, että liiallinen tukeutuminen alihankkijoihin voi vähentää innovaatiokykyä ja johtaa kilpailukyvyn heikkenemiseen. Kiihan (2002, 5) ja Kiiskisen ym. (2002, 96) mielestä myös teknologian kehityksen seuraaminen voi olla vaikeaa liiaksi toimintojaan ulkoistaneelle yritykselle ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Suurille toimittajille on tavallista, että heillä on useampi toimittaja vähentääkseen liiallisen riippuvuuden uhkaa (Karjalainen ym. 2003, 28).

Yksi merkittävä riski ulkoistamisessa on joustavuuden menettäminen. Joustavuudella tarkoitetaan skaalautuvuutta, toimittajan mukautumista ulkoistajan prosesseihin eli räätälöintiä sekä rakenteellista joustavuutta eli ketteryyttä. (Deloitte 2006, 17.) Toimittajalla on vahva neuvotteluasema, koska hänellä on tietämys ostajan toiminnoista ja kriittisistä tarpeista. Palvelun ostaja ei aina kykene vaikuttamaan palvelutoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä vaikeuttaa sopeutumista omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 96.) Helsingin Sanomien pääkirjoitustoimittaja Antti Blåfieldin (2010) mukaan toimittajista voi kasvaa niin suuria, että palvelujaan ulkoistaneen yhtiön tulee toimia alihankkijan pelisääntöjen mukaan. Samoin saatetaan menettää uusia kehitys- tai liiketoimintamahdollisuuksia. Mikäli palvelun kysyntä kasvaa ennakoimattomasti, organisaatiolla ei ole välttämättä vaihtoehtoja, mikä näkyy palvelun tasossa ja kustannuksissa. Nämä riskit tulee tiedostaa jo sopimusta laadittaessa ja pyrkiä varautumaan muutoksiin ja laajennuksiin jo sopimussisällössä. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Yritysjohdolle on tyypillistä yliarvioida mahdollisesti saavutettavat kustannussäästöt ja aliarvioida ulkoistukseen liittyvät kustannukset. Arvioitua suuremmat kustannukset johtuvat piilokustannuksista ja toimittajan veloittamista lisämaksuista. (Deloitte 2006, 17.)

Kustannuksissa tulee huomioida ulkoistettavien toimintojen hallinnointiin liittyvät kustannukset, joita tulee muun muassa luotettavien sopimuskumppanien etsinnästä, sopimusneuvotteluista, sopimusten valvonnasta ja sopimuskumppanien monitoroinnista. Nämä hallinnointiin liittyvät kustannukset voivat usein aiheuttaa arvaamattomia kustannuksia. Luottamussuhteen muodostaminen vaatii aikaa ja rahaa, mikä on kuitenkin välttämätöntä, koska tuotantoyhteistyön syventyminen ja kustannussäästöjen aikaansaaminen saattaa vaatia liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista. Kustannussäästöjen saavuttaminen saattaa olla myös vaikeaa, jos potentiaalisia palvelun tai tuotteen toimittajia on vähän, jolloin kilpailuttaminen on hankalampaa. Yksi merkittävä riski on myös se, että lyhyen ajan kustannustehokkuuden houkuttelemana tai strategisen suunnitelmien puutteellisuudesta johtuen yritys ulkoistaa myös kilpailukyvyyn ja osaamisen kannalta keskeisiä toimintojaan pitkän ajan kilpailukyvyyn kustannuksella. (Pajarinen 2001, 5, 17–18.)

Ulkoistaminen saattaa aiheuttaa ja ruokkia sisäistä vastarintaa, joka johtaa rakoiluun työilmapiirissä sekä motivaatio-ongelmiin (Kiiskinen ym. 2002, 97). Toimittajalle tai muihin tehtäviin siirtyvän henkilöstön vastarinta on harvoin ongelma. Siirtyvä henkilöstö kokee usein saavansa uusia mahdollisuuksia siirtyessä toimittajan palvelukseen, koska henkilöstö siirtyy huolehtimaan yrityksen ydintoiminnoista tukitoimintojen sijaan. Ulkoistavan yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön muutosvastarinnan hallinta nähdään työläämpänä, koska usein työntekijöiden toimenkuvat muuttuvat, työilmapiiri saattaa rakoilla ja pelko oman työpaikan menetyksestä kasvaa. (Deloitte 2006, 16.)

Toimittajan vaihtokynnyksen nousu nähdään myös riskinä. Vaihtokustannuksia tulee aina niin paljon, että toimittajalla on merkittävä etulyöntiasema ja toimittajan vaihtaminen vaatii usein vanhan toimittajan täydellistä epäonnistumista. Vaihtokynnys nousee yhteistyön jatkuessa ja mitä räätälöidympiä palvelut ovat, sitä vaikeampaa toimittajan vaihtaminen on. (Deloitte 2006, 17.)

Toimittajan nähdään alisuoriutuvan tehtävästään, mikäli tulokset eivät ole ulkoistajan odotusten mukaisia. Näitä ongelmia vastaan suojaudutaan palvelutasosopimuksin, jotka kuvaavat odotettua suoritustasoa. Mikäli kriteereitä ei täytetä, niistä seuraa sanktioita. Sopimukset eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, koska kaikkea ei ole helppo mitata. (Deloitte 2006, 17.)

Ulkoistajat ovat usein tyytymättömiä toimittajien innovointikykyyn ja kykyyn toimia globaalista. Riskinä nähdään myös väärän toiminnon ulkoistaminen ja kontrollin osittainen menettäminen. Kontrollin osittainen menettäminen on kuitenkin väistämätöntä ulkoistamisen yhteydessä. (Deloitte 2006, 17.) Vaikka toimittaja suoriutuisi tällä hetkellä toiminnoissaan kiitettävästi, se ei välttämättä kehity vaaditulla tavalla tulevaisuudessa. Yrityksellä saattaa

olla myös väärä käsitys arvotekijöistään. Ulkoistava yritys saattaa esimerkiksi arvioida väärin ydinsaamisensa ja menettää kriittisen kyvykkyytensä ulkoistaessa kilpailuetua tuovan toiminnon. (Karjalainen ym. 2003, 27–28.)

2.8 Toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät

Yksi tärkeimmistä ulkoistamisen onnistumisen edellytyksistä on oikean toimittajan valinta. Mikäli ulkoistettavana on useita osa-alueita, on päätettävä, keskitetäänkö prosessit yhdelle kumppanille vai hajautetaan prosesseja useiden yritysten hoidettavaksi.

Kumppaniverkoston rakentaminen on myös mahdollista. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi verkoston palveluntoimittajista toimii palveluintegraattorina ja vastaa kokonaisuudesta. (Lumijärvi 2007, 212.)

Toimittajan valinta on useimmiten useita kuukausia kestävä prosessi, jossa mukana olevien toimittajien määrä vähenee neuvottelujen edetessä. Valintaprosessin edetessä toimittajia tarkastellaan erilaisten kriteerien mukaisesti, jotka jakautuvat kahteen luokkaan: erottaviin ja välttämättömiin. Välttämättömien kriteerien täyttäminen on edellytys kilpailuun pääsemiselle. Pidemmälle valintaprosessissa päässeiden kohdalla erottavat kriteerit ovat lopullisen päätöksen perustana. (Deloitte 2006, 14.)

Kilpailukykyisen hinnoittelun ja kustannussäästöihin sitoutumisen lisäksi toimittajan osaamiseen ja näyttöihin onnistuneista toimeksiannoista tulee kiinnittää huomiota (Lumijärvi 2007, 218). Toimittajan valintaan vaikuttaa Deloitteen (2006, 15) tekemän tutkimuksen mukaan usein ensinnäkin hinta sekä maine ja luottamus. Vertailukelpoisten hintojen saaminen saattaa olla ongelma, koska tarjouskilpailun alin hinta ei aina tarkoita halvinta hintaa pitkällä tähtäimellä. Yrityksen maineen ja luottamuksen arviointi perustuu ammatilliseen intuitioon sekä referensseihin ja asemaan markkinoilla. Myös median luomalla kuvalla yrityksestä on merkitystä päätöksenteossa. (Deloitte 2006, 15.)

Toimittajan valinnassa myös taloudellisella vakaudella, joustavuudella, aiemmalla kokemuksella sekä asiakkaan toimialaosaamisella on usein merkitystä. Pienemmät toimittajat hakevat harvoin suuria sopimuksia, koska niihin liittyy tiukemmat sopimusehdot ja suuremmat riskit. Joustavuudella tarkoitetaan kykyä reagoida volyymimuutoksiin ja mukautua asiakasyrityksen prosesseihin. Aiempi kokemus luo luottamusta asiakkaan ja toimittajan välillä. Pienissä ulkoistuksissa aiempaa kokemusta ei usein edellytetä, vaan se liittyy suurempiin ulkoistuksiin. Asiakkaan toimialaosaamisella tarkoitetaan sitä, että toimittaja ymmärtää, mistä asiakkaan toimialalla on kyse. (Deloitte 2006, 15.)

Toimittajaa valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat Deloitte (2006, 15) tekemän tutkimuksen mukaan myös maantieteellinen kattavuus sekä mahdollisuus kaukoulkoistukseen.

Maantieteellisen kattavuuden tarve vaihtelee suuresti organisaatiossa. Toisille yrityksillä on tärkeää, että yrityksellä on mahdollisuus kaukoulkoistukseen. (Deloitte 2006, 15.)

3 Markkinatutkimuksen menetelmä ja toteutusprosessi

Opinnäytetyön empiirisenä osuutena tehtiin markkinatutkimus. Tämän opinnäytetyön markkinatutkimusprosessin lisäksi tässä luvussa esitellään markkinatutkimuksen teoriaa, jotta saadaan parempi käsitys siitä, miksi markkinatutkimus valittiin tutkimuksen lähestymistavaksi.

Markkinatutkimus ja markkinointitutkimus mielletään usein synonyymeiksi, vaikka niillä tarkoitetaan selkeästi kahta eri asiaa (Proctor 2003, 3). Huomattavin ero markkina- ja markkinointitutkimuksessa on kootun ja analysoidun tiedon käyttötarkoitus. Ensimmäiseksi mainitun tutkimuksen avulla kerätään tietoa, jolla mahdollistetaan markkinoiden ja siellä tapahtuvien ilmiöiden ja muutosten parempi ymmärtäminen. Markkinointitutkimus selvittää tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Kaikki markkinapäätöksiin liittyvä tiedon kerääminen voidaan luokitella markkinatutkimukseksi. Muodollisesti markkinatutkimus määritellään markkinointipäätösten kannalta olennaisen tiedon systemaattiseksi keräämiseksi, analysoinniksi ja tulkinaksi. (Rope 2005, 421; Hague 2002, 8–9.)

Haguen (2002, 1-2) mielestä toimivan päätöksenteon pohjana on tiedon tehokas saatavuus ja sen käyttäminen. Markkinatutkimuksen tarkoitus on auttaa ja kehittää yrityksen markkinointipäätöksiä. Sen avulla haetaan tietoa markkinoilla vallitsevasta tilanteesta ja sen mahdollisista muutoksista. Hankitun tiedon pohjalta suunnitellaan yritykselle markkinoinnillisia ratkaisuja ja tehdään tarvittavia muutoksia. Pasanen (2005, 19) lisää, että markkinatutkimuksella haetaan olennaista tietoa omien toimintavaihtoehtojen arvioimiseksi lopullista päätöstä varten. Mitä enemmän asioista tiedetään, sitä vähemmän tehdään virheitä ja päätöksenteko on varmempaa (Fintra 2001, 21).

Lähes kaikki markkinatutkimukset tehdään käytännön syistä: kartoitetaan liiketoimintamahdollisuuksia, tunnistetaan ongelmien syitä tai vähennetään liiketoimintaan kohdistuvia riskejä. Markkinatutkimus luokitellaan soveltavaksi tutkimukseksi ja sen avulla saadut tulokset tulisi johtaa toimiin. (Hague 2002, 14.) Kotler (2005, 92) painottaa, että mitään isoja päätöksiä ei tulisi tehdä ilman asiakkaita, kilpailijoita ja jakeluteitä koskevaa informaatiota. Hänen mukaansa markkinatutkimus on nykyaikaisen markkinointikäytännön kivijalka.

Markkinatutkimusprosessissa on neljä vaihetta: tutkimuksen määrittely, aineiston kerääminen, tulosten esittely ja tulkinta. Määrittelyvaihe sisältää tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittämisen sekä tutkimussuunnitelman esittämisen. Toisessa vaiheessa tutkimusaineisto kerätään asetetulla keruumenetelmällä. Tiedon keräämisen jälkeen vuorossa on tutkimusaineiston analysointi ja yhdistäminen. Tämän jälkeen tulokset esitetään ja raportoidaan. Markkinatutkimusprosessin viimeinen vaihe on lopputulokseen pohjautuva päätöksenteko ja päätöksiin pohjautuvien toimintatapojen valinta. (Hague 2002, 10.) Seuraavaksi kuvataan tämän opinnäytetyön markkinatutkimusprosessin määrittely- ja aineiston keräämisvaihe. Tulosten esittely ja tulkinta esitetään luvuissa 4–5.

3.1 Tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittäminen

Markkinatutkimuksen luonne ja siinä käytettävät tekniikat riippuvat siitä, millaisilla markkinoilla tutkimus toteutetaan. Jokainen markkinatutkimus alkaa tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittämisellä. Tämän vaiheen tarkoituksena on selvittää, mitä työllä on tarkoitus saavuttaa. Lisäksi tarkoituksena on esittää, miksi tutkimus tehdään ja millaista tietoa etsitään. Tutkimukseen käytetyt resurssit menevät hukkaan, jos tätä vaihetta ei tehdä kunnolla. (Hague 2002, 9.)

Markkinatutkimuksen tavoitteet olivat kaksijakoiset. Ensimmäisenä tavoitteena oli saada kattava ja luotettava kuvaus ulkoistamisen tilasta Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Kartoittamalla toimeksiantajayrityksen potentiaalisimpien asiakkaiden, keskiuurten ja suurten yritysten, ulkoistamisen nykytilaa ja tulevaisuutta, toimeksiantajayrityksen toivottiin saavan arvokasta tietoa asiakkaistaan ja tukevan näin toimeksiantajayritystä markkinointipäätöksissä.

Toisekseen, markkinatutkimuksen tarkoitus oli auttaa ja tukea start-up vaiheessa olevaa toimeksiantajayritystä sen strategisten suuntaviivojen laatimisessa. Opinnäytetyössä käsiteltävien kysymysten lisäksi tutkimuksessa oli kysymyksiä yhteyskeskuspalvelujen ulkoistamisesta. Toimeksiantajayritys halusi näillä kysymyksillä kartoittaa liiketoimintamahdollisuuksiaan yhteyskeskuspalvelujen tarjoajana. Nämä kysymykset jätettiin analysoimatta opinnäytetyössä. Opinnäytetyö keskittyi kartoittamaan ulkoistamisen tilaa Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä.

Primäärinen tutkimusongelma markkinatutkimuksessa oli seuraava: ”Mikä on ulkoistamisen tila Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä?” Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset: ”Mitä toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet? Mitkä ovat näiden sopimusten muodot ja kestot?” ”Millaiseksi yritykset kuvaavat heidän asiakas - toimittaja - suhteitaan?” ”Mitä mieltä yritykset ovat palvelutasosopimuksista? ”Mitkä ovat yritysten

suurimmat ulkoistamisen tavoitteet?” ”Mitä yritykset pitävät suurimpina ulkoistamisen riskeinä?” ”Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit toimittajan valinnassa? ”Mikä on yritysten suhtautuminen kaukoulkoistukseen?” ”Mikä on ulkoistamisen tulevaisuus?”

Markkinatutkimuksella haettiin kattavaa ja luotettavaa kuvausta Suomessa toimivien keski suurten ja suurten yritysten ulkoistamisen tilasta, joten asetettu tutkimusongelma oli selkeä valinta. Tutkimusongelma itsessään antoi hyvin laajan kysymysten asettelumahdollisuuden, joten tutkimusongelmaa rajattiin varsinaisilla tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymykset on luotu yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimus rajattiin koskemaan keskisuuria ja suuria yrityksiä, jotka sijaitsevat Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Tähän rajaukseen päädyttiin, koska toimeksiantajayritys mielsi keskisuuret ja suuret yritykset heidän potentiaalisimmiksi asiakkaikseen. Maakuntarajaus tehtiin pitkälti rajallisten resurssien vuoksi. Yritysten yhteystietoja sisältävät rekisterit ovat kalliita ja start-up vaiheessa olevalla yrityksellä ei ollut resursseja kattavampaan rekisteriin. Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella olevat keskisuuret ja suuret yritykset edustavat melko kattavaa joukkoa kaikista Suomen keskisuurista ja suurista yrityksistä. Opinnäytetyöstä rajattiin pois yhteyskeskuspalveluita kartoittavat kysymykset sekä muut taustoja selvittävät kysymykset paitsi tutkimusongelman kannalta tarpeellisimmaksi koettu kysymys. Tutkimusaineistoa pienentämällä mahdollistettiin aineiston syvällisempi analyysi kuten Hakala (2004, 31) toteaa: ”opinnäytetyön tulee olla rajaukseltaan mieluummin suppea ja syvä kuin laaja ja pinnallinen”.

Tutkimusongelmaan liittyy hypoteesin käsite. Hypoteesi tarkoittaa ennakoitua ratkaisua tai selitystä tutkittavaan ongelmaan (Hirsjärvi ym. 2008, 154). Tutkimuksen hypoteesit laadittiin varmistamaan, etteivät yritykset ole antaneet sattumanvaraisia tuloksia. Teorian pohjalta tässä tutkimuksessa tarkastelua johdattivat seuraavanlaiset hypoteesit:

- Mitä tyytyväisempi yritys on palvelutasosopimukseen, sitä useammin palvelutason mittarit mittaavat mitä toivotaan
- Mitä tyytyväisempi yritys on ulkoistussuhteisiin, sitä vähemmän yritys on harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista
- Yritykset, jotka luonnehtivat suurinta osaa toimittaja-asiakas - suhteistaan läheiseksi yhteistyöksi tai strategiseen kumppanuuteen perustuviksi suhteiksi pitävät kumppanuutta jatkuvaa kilpailuttamista hyödyllisempänä kuin yritykset, jotka luonnehtivat suurinta osaa asiakas-toimittaja - suhteistaan hinta- tai laatukilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi
- Kaukoulkoistamisen puolesta olevat yritykset hyödyntävät kaukoulkoistamista useammin kuin yritykset, jotka ovat sitä vastaan

3.2 Tutkimussuunnitelma

Tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittämisen jälkeen tehdään suunnitelma siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan ja kuinka tietoa hankitaan. Tutkimussuunnitelma sisältää tietoa tutkimuksen käytännön toteutukseen liittyen. (Hague 2002, 9.) Alaluvuissa kuvataan tutkimussuunnitelman osatekijät: toimeksiantaja, teoreettinen viitekehys, kustannukset ja tutkimuksen aikataulu, tutkimusmenetelmä, aineiston keräämisen tapa sekä analyysitapa. Tutkimussuunnitelman rakenne on mukailtu Vilkan (2005, 58–59) tutkimussuunnitelmateorian pohjalta.

3.2.1 Toimeksiantaja, teoreettinen viitekehys, kustannukset ja aikataulu

Toimeksiantajayritys oli start-up vaiheessa oleva ulkoistuspalveluita tarjoava palveluyritys, Yritys X. Kuten aiemmin esitettiin, markkinatutkimuksen ensimmäinen vaihe oli määrittää tutkimusongelma ja tavoitteet. Tutkimusongelma oli lähtökohtana teorian etsimiselle. Teoriaa etsittiin niin tutkimusongelman kannalta merkittävistä ulkoistamisen näkökulmista, markkinatutkimuksesta kuin kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä.

Markkinatutkimus tehtiin opinnäytetyönä, joten kustannuksia ei juuri ollut. Ainoat kustannukset muodostuivat yritysrekisterin hankkimisesta sekä toimeksiantajan ja opinnäytetyötä tekevän opiskelijan tapaamisista. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tammikuussa. Markkinatutkimuksen tuloksien saaminen oli toimeksiantajayrityksellä kiirellistä, koska start-up vaiheessa oleva toimeksiantajayritys toivoi saavansa markkinatutkimuksen tuloksilla varmistusta heidän markkinointipäätöksille ja kykenevänsä niiden turvin jatkaa ja kehittää toimintaansa seuraavalle tasolle. Tuloksien toivottiin olevan saatavilla ennen kesää. Opinnäytetyön viimeistelylle annettiin aikaa vuoden loppuun.

3.2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa merkittävästi se, minkälaista tietoa tutkimuksella on tarkoitus saavuttaa sekä se, mistä tai keneltä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 179). Markkinatutkimuksen laadusta sekä aineiston määrästä johtuen, tutkimuksen lähestymistavaksi muotoutui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla saadaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastaukset kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Kvantitatiivinen tutkimus on aina objektiivinen eli tutkija ei vaikuta lopputulokseen. Hypoteesit ovat keskeinen osa kvantitatiivisessa

tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimusongelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus on mahdollista tehdä vasta, kun tutkittava ilmiö on täsmentynyt. Tutkittava ilmiö määritellään niin hyvin, että sitä voidaan mitata määrällisen tutkimuksen menetelmin. (Heikkilä 2005, 13; Hirsjärvi ym. 2008, 136; Kananen 2008, 10–11; Vilka 2007, 13.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lasketaan määriä ja saatu tieto käsitellään tilastollisin menetelmin ja esitetään numeroin. Numerotiedot analysoidaan sanallisesti. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii yleistettävyyteen. Tarkoituksena on, että pieneltä joukolta kysytään kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Pienen joukon eli otoksen oletetaan edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10–11; Vilka 2007, 13–14.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen päädyttiin useista syistä. Ensinnäkin, määrällinen tutkimus mahdollisti asetettuun tutkimusongelmaan vastaamisen monipuolisesti ja luotettavasti. Tavoitteena oli selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia, johon kvantitatiivinen tutkimus on erinomainen väline. Tutkimuksessa pyrittiin myös yleistämään tutkimustulokset, mikä on kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä.

3.2.3 Tutkimusaineiston keruumenetelmän valinta ja otanta

Markkinatutkimuksella haluttiin selvittää ulkoistamisen tilaa Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Markkinatutkimus rajattiin koskemaan yrityksiä, jotka sijaitsevat Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Koska tutkittavia oli paljon ja he olivat hajallaan, empiirinen aineisto koettiin järkeväksi kerätä strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen perusjoukko oli kaikki keskiuuret ja suuret yritykset Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Yrityksiä oli yhteensä 902.

Kyselylomake päätettiin lähettää kaikille keskiuurille ja suurille yrityksille Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella, koska tavoitteena oli pyrkiä yleistettävyyteen ja suuren otoksen vuoksi vastausprosentin uskottiin olevan riittävä. Kyseessä oli siis kokonaisotanta. 902 lomakkeen vienti henkilökohtaisesti olisi vienyt suhteettoman paljon aikaa. Hirsjärven ym. mukaan (2007, 190) kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä.

Kyselylomakkeen lähtökohtana oli tutkimusongelma ja lomakkeen laatiminen edellytti, että aiheeseen liittyvä teoriapohja oli perusteellisesti määritetty. Tärkeää oli, että asetetuilla kysymyksillä vastattiin asetettuun tutkimusongelmaan ja, että ulkoistamista koskevat

teoreettiset käsitteet oli muutettu käytännön ja arkikielen tasolle. Tutkimukseen otettiin mukaan vain kysymykset, jotka olivat välttämättömiä ongelman ratkaisun kannalta.

3.3 Tiedonkeruu ja analysointi

Näkyvä osa markkinatutkimusta on tiedon kerääminen, johon on useita tekniikoita ja vaihtoehtoja. Kerättävään tietoon liittyen keskeinen kysymys on käytetäänkö primaari- vai sekundaariaineistoja. Primaariaineisto käsittää kenttätutkimuksen, jossa tutkija itse kerää tarvitsemansa tiedon. Uutta tietoa luodaan omilla kyselyillä ja kokeilla. Haasteena on oikean metodiikan valinta ja tutkimuskustannusten hallinta. Sekundaaritutkimuksessa puolestaan haetaan tutkittavasta aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja huomioita. Haasteena pidetään oikeiden ja riittävien tietolähteiden löytämistä. (Hague 2002, 9–10; Pasanen 2005, 22–25.)

Tiedonkeruuvälineenä käytettiin primaariaineistoja eli aineisto kerättiin itse valitulla tiedonkeruumenetelmällä, sähköisellä strukturoidulla kyselyllä. Sekundaariaineistojen hyödyntäminen koettiin tarpeettomaksi, koska tarkoituksena oli saada ajankohtaista tietoa ulkoistamisen tilasta Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Lisäksi vastaavia markkinatutkimuksia, joissa Suomessa toimivat keskiuuret ja suuret yritykset ovat ulkoistamistutkimuksen keskiössä, oli tehty varsin vähän.

Kyselyssä oli yhteensä 37 kysymystä. Kaikki kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Ensimmäiset kuusi kysymystä olivat yrityksen taustatietoja kartoittavia kysymyksiä. Taustakysymyksissä kysyttiin yrityksen sijaintia, toimialaa, ikää, liikevaihtoa, yritysmuotoa sekä vakituisten työntekijöiden määrää. Seuraavissa 14 kysymyksessä kysyttiin yleisiä kysymyksiä ulkoistamisesta. Kaukoulkoistamista käsitteleviä kysymyksiä oli neljä ja yhteyskeskuksia kartoittavia kysymyksiä kuusi. Ulkoistamisen tulevaisuutta kartoitettiin neljässä viimeisessä kysymyksessä. Opinnäytetyöhön otettiin ristiintaulukointia varten vain taustakysymys, joka koettiin tärkeimmäksi tutkimusongelman kannalta. Myöskään yhteyskeskuspalveluja kartoittavien kysymysten tuloksia ei analysoitu opinnäytetyössä. Analysoitavia kysymyksiä opinnäytetyössä oli taustakysymyksen lisäksi 22.

Kyselylomake testattiin toimeksiantajayrityksen työntekijöillä ja opinnäytetyön tekijällä ennen lähetystä. Toimeksiantajayrityksen työntekijät ja opinnäytetyön tekijä tekivät koekyselyn ja kyselylomaketta arvioitiin kriittisesti useasta eri näkökulmasta.

Toimeksiantajayrityksen työntekijät ja opinnäytetyön tekijä kokoontuivat koekyselyn tekemisen jälkeen pohtimaan kyselyn laadukkuutta ja luotettavuutta. Pohdittiin, kysytäänkö kyselyssä kaikkea mihin tutkimusongelmassa halutaan vastaus sekä ovatko kysymykset ja vastausvaihtoehdot selkeitä ja yksiselitteisiä. Mietittiin myös, onko lomake sopivan pituinen

ja meneekö sen täyttämiseen kohtuullisen verran aikaa. Tapaamisen lopputuloksena muutama suunniteltu kysymys jätettiin pois kyselystä.

Kysymyslomake saatekirjeineen lähetettiin ensisijaisesti 902 toimitusjohtajalle Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueen keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Keskisuuria yrityksiä tutkimuksessa oli mukana 326 ja suuria yrityksiä 576. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen perustiedot, kuka tutkimuksen tekee, miten vastaajat oli valittu ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Vastaajia motivoitiin vastaamaan kiinnostusta herättävällä otsikolla, jossa sanottiin: ”Haluatteko tietää mitä toimialanne yritykset ajattelevat ulkoistamisesta?” Saatekirje on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Vähäisestä vastausmäärästä johtuen, kyselylomake lähetettiin myöhemmin myös yritysten johtoryhmän jäsenille sekä kyselyyn vastaamiseen kykeneville markkinointi- ja it- henkilöille. Kyselylomakkeen lähetys onnistui 882 yritykseen. Jokaiselle kyselyyn vastaamattomalle henkilölle lähetettiin muistutusviesti.

Lopulliseksi vastausmääräksi muodostui 122. Viisi vastausta hylättiin puutteellisen vastaamisen tai muun syyn johdosta. Näin ollen lopullinen vastausmäärä oli 117. Yleinen vastausprosentti oli 13 prosenttia. Tutkimukseen vastasi 19 % tutkimuksessa mukana olevista keskisuurista yrityksistä ja 10 % suurista yrityksistä. Tyypillistä määrälliselle tutkimukselle on, että vastaajien määrä on suuri. Koska markkinatutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, suositeltava havaintoyksiköiden havaintomäärä on 100 (Vilka 2007, 17). Tutkimuksen vastaajamäärä ylitti suositeltavan vähimmäismäärän.

Tiedon keräämisen jälkeen esitettiin tutkimuksen tulokset. Kyselylomakkeilla saatu aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen, joka on suunniteltu kvantitatiivisen tiedon analysointiin. Tutkimukseen osallistuneiden vastaukset siirrettiin e-lomakkeelta SPSS:ään. Tuloksien purkaminen aloitettiin frekvenssijakaumien laskemisella eli kunkin tuloksen esiintymien lukumäärän selvittämällä. Kun tutkittiin muuttujien välisiä riippuvuuksia eli ristiintaulukointiin tuloksia, huomattiin, että vastaukset pitää kirjata SPSS:ään eri muodossa. Tämä oli aikaa vievää, mutta jo laskettujen frekvenssijakaumien ansiosta näppäilyvirheet eivät olleet mahdollisia. Frekvenssijakaumien laskemisen sekä ristiintaulukoinnin lisäksi tuloksien esittelyn kohdalla testattiin asetettujen hypoteesien pitävyyttä.

Tuloksien esittelyn jälkeen tuloksia pohdittiin ja analysointiin asetettuun tutkimusongelmaan ja teoriaan peilaten. Lopuksi esitettiin yhteenveto opinnäytetyöprosessista ja pohdittiin työn luotettavuutta. Edellä mainitut vaiheet tuloksien esittelystä yhteenvetoon esitetään luvuissa 4-6.

4 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn vastaukset esitellään aihepiireittäin. Ensimmäiseksi esitellään yrityksen taustatietoja kartoittavan kysymyksen tulokset. Tämän jälkeen tutkimuskysymysten tulokset esitetään seuraavassa järjestyksessä: yleisten ulkoistamiseen liittyvien tutkimuskysymysten tuloksien esittely, kaukouloistamiseen liittyvien tuloksien esittely ja lopuksi kerrotaan ulkoistamisen tulevaisuuteen liittyvät tulokset.

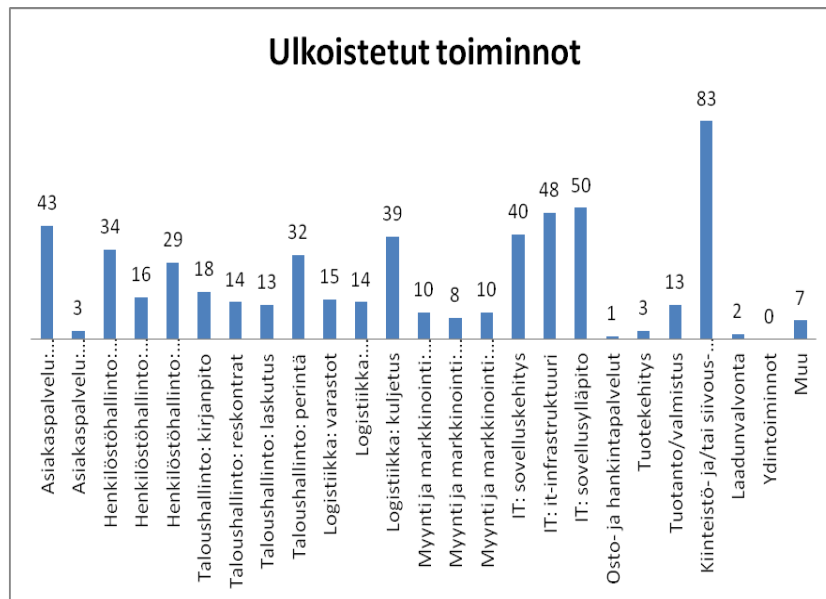
4.1 Taustatietojen esittely

Taustakysymysten tulokset olivat merkityksellisiä ristiintaulukoidessa eli tutkittaessa taustakysymysten muuttujien ja tutkimuskysymysten muuttujien välisiä riippuvuuksia. Opinnäytetyöhön ristiintaulukoinnilla selvitettiin, onko muuttujien jakaumissa merkitseviä eroja keski suurten ja suurten yritysten välillä. Tämä koettiin tarpeelliseksi tutkimusongelman vuoksi. Ristiintaulukoinnilla saaduista tuloksista esitetään vain frekvenssijakaumasta suuresti poikkeavat tulokset. Kaikki ristiintaulukoinnit löytyvät liitteistä 3–5.

Vastaajista 61 yrityksen (52 %) liikevaihto oli 10-50 miljoonaa euroa ja 56 yrityksen yli 50 miljoonaa euroa (48 %). Keski suuren yrityksen liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä jää alle 250 henkilön (Mikroyritykset sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmä 2007). Näin ollen keski suuria yrityksiä vastaajista oli 61 (52 %) yritystä ja suuria yrityksiä 56 (48 %).

4.2 Tulokset yleisistä ulkoistamiseen liittyvistä kysymyksistä

Kyselyn toinen osa koostui yleisistä ulkoistamiseen liittyvistä kysymyksistä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitä toimintoja yritys on ulkoistanut. Vastausvaihtoehtoja oli 25, jotka oli valittu aiemmin esitetyn teorian pohjalta. Seuraavassa on esitetty ulkoistetut toiminnot määrällisenä (kuvio 1).



Kuvio 1: Ulkoistetut toiminnot (n=117)

Kuten kuviosta 1 huomaa, yleisin ulkoistuksen kohde oli kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokapalvelut (71 %). 43 % yrityksistä ulkoisti sovellusylläpidon ja 41 % it - infrastruktuuriin. Seuraavaksi yleisimmät ulkoistuksen kohteet olivat yhteys-/puhelinkeskukset (37 %), sovelluskehitys (34 %), kuljetus (33 %), palkkalaskenta (29 %), perintä (27 %), koulutus (17 %), kirjanpito (15 %), rekrytointi (14 %), varastot (13 %), reskontrat (12 %), tietojärjestelmät (12 %), tuotanto/valmistus (11 %) ja laskutus (11 %). Suoramarkkinoinnin (9 %), mainonnan (9 %), puhelinmyynnin (7 %), asiakasneuvonnan (3 %) ja tuotekehityksen (3 %) ulkoistaminen oli harvinaista. Laadunvalvonnan ulkoisti vain kaksi yritystä (2 %) ja osto- ja hankintapalvelut yksi (1 %) yritys. Ydintoimintojaan ei ulkoistanut yksikään 117 yrityksestä. Seitsemän (6 %) yritystä vastasi ulkoistavansa myös jotain muuta kuin edellä mainittuja toimintoja. Nämä toiminnot olivat catering, käännöstoiminta sekä huolto. Yksi yritys kertoi ulkoistavansa osia lähes kaikista toiminnoista ja yksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi useilta eri alueilta. Kaksi vastaajaa ei kertonut, mitä muuta he ulkoistivat.

Suuret yritykset ulkoistivat toimintojaan keskusuuria yrityksiä enemmän. Suuret yritykset ulkoistivat yhteensä 301 toimintoa (5,4 toimintoa/yritys), kun vastaava luku keskusuurilla yrityksillä oli 229 (3,8 toimintoa/yritys). Keskusuurilla ja suurilla yrityksillä oli melko huomattavia eroja joidenkin toimintojen ulkoistamisyleisyyksien kohdalla. Eroavaisuudet esitellään, mikäli niissä oli suurempi kuin 10 prosentin ero. Erot löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 3. 46 % suurista yritystä ulkoisti yhteyskeskus-/puhelinkeskuspalvelunsa, kun vastaava luku keskusuurilla yrityksillä oli 28 %. 25 % suurista yrityksistä ulkoisti koulutuksen, kun keskusuurilla yrityksillä vastaava luku oli 15 % pienempi (10 %). Laskutuksen ulkoisti 18 % suurista yrityksistä ja 5 % keskusuurista. 43 % suurista yrityksistä ulkoisti kuljetuksen, kun

vastaava luku keskisuurilla yrityksillä oli 25 %. Suoramarkkinoinnin ulkoisti 14 % suurista yrityksistä ja 3 % keskisuurista. Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut ulkoisti suurista yrityksistä noin kahdeksan yritystä kymmenestä (82 %), kun vastaava luku keskisuurilla yrityksillä oli noin kuusi yritystä kymmenestä (61 %). Muissa ulkoistetuissa toiminnoissa keskisuurten ja suurten yritysten vastaukset eivät poikenneet suuresti toisistaan.

Seuraavaksi kysyttiin kuinka pitkiä yrityksen ulkoistussopimukset ovat useimmiten.

Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: alle vuoden, 1 - 2 vuotta, 3 - 5 vuotta ja yli 5 vuotta.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty ulkoistussopimusten keston jakauma prosenttiosuuksina.

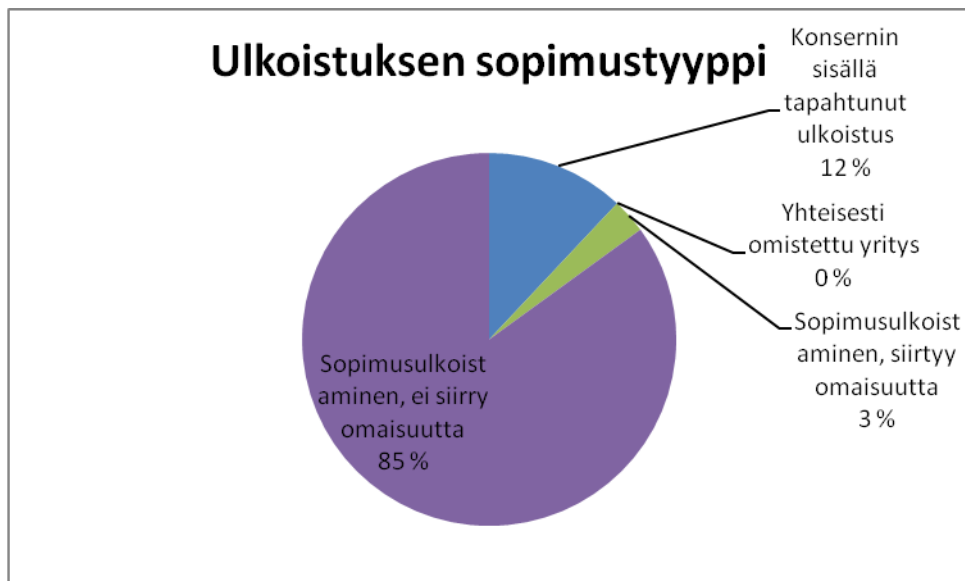


Kuvio 2: Ulkoistussopimuksen kesto (%)

Yleisin ulkoistussopimuksen kesto oli kolmesta viiteen vuotta (42 %). 39 % yrityksistä solmi ulkoistussopimuksensa yhdestä kahteen vuoteen kestäviksi. Vain 14 % yrityksistä solmi yli viiden vuoden sopimuksia ja 5 % alle vuoden pituisia sopimuksia. Yleisintä siis on, että ulkoistussopimukset solmitaan yhdestä viiteen vuoteen kestäviksi (81 %). Keskisuurten yritysten ulkoistussopimukset olivat useimmiten 3–5 vuoden pituisia (48 %), kun suurilla yrityksillä tavanomaisin ulkoistussopimuksen kesto oli 1–2 vuotta (41 %). Ristiintaulukointi löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa millainen sopimustyyppi ulkoistuksissa on useimmiten. Sopimustyyppit oli jaettu teorian pohjalta neljään tyyppiin: sopimusulkoistaminen, jossa siirtyy omaisuutta, sopimustyyppi, jossa ei siirry omaisuutta,

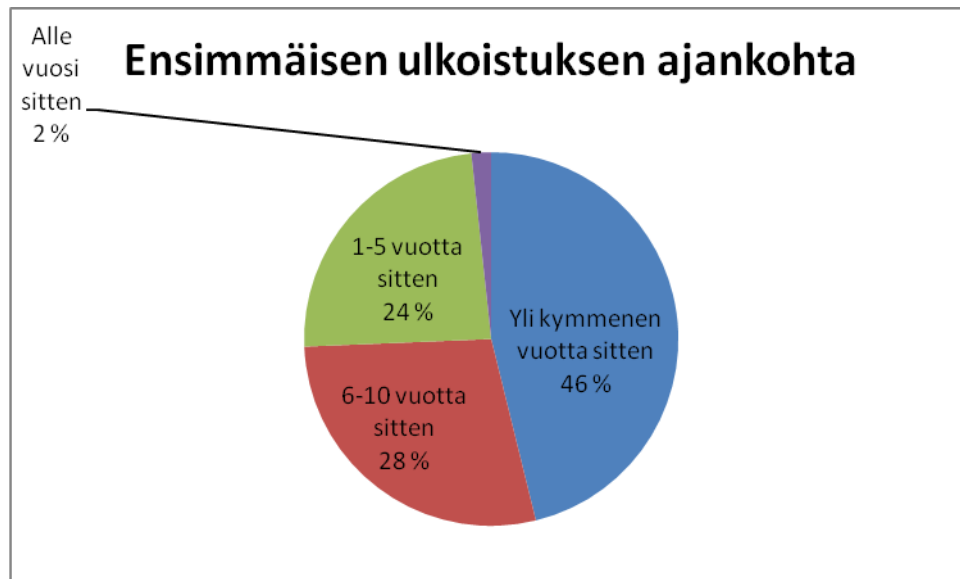
yhteisesti omistettu yritys sekä konsernin sisällä tapahtunut ulkoistus. Sopimustyyppien jakauma prosenttiosuuksina on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3: Ulkoistuksen sopimustyyppi (%)

99 yrityksen (85 %) sopimustyyppi oli useimmiten sopimusulkoistaminen, jossa ei siirry omaisuutta. 14 yrityksellä (12 %) suurin osa ulkoistuksista oli tapahtunut konsernin sisällä. Neljän yrityksen (3 %) ulkoistamistyyppi oli useimmiten sopimusulkoistaminen, jossa siirtyy omaisuutta. Yhdelläkään yrityksistä sopimustyyppi ei ollut useimmiten yhteisesti omistettu yritys.

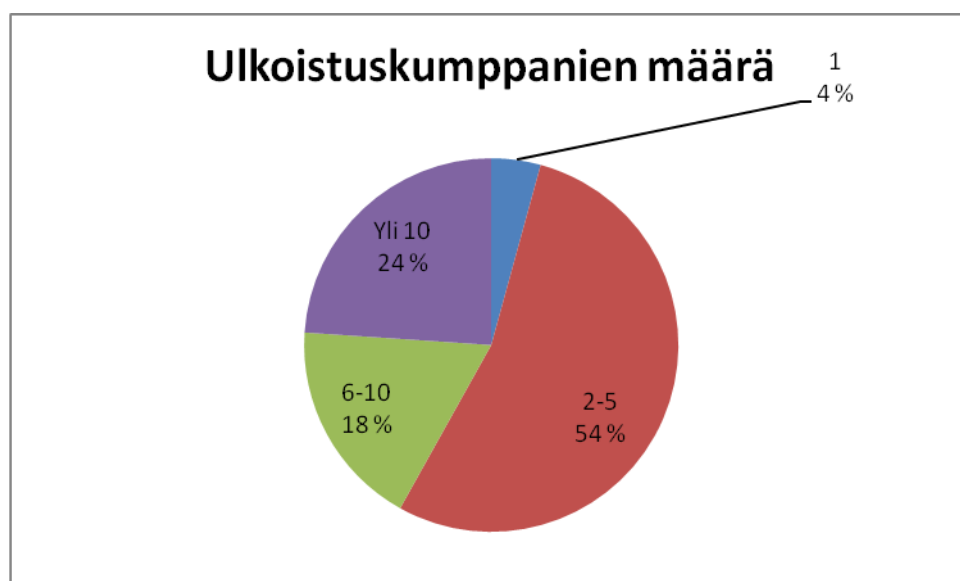
Seuraavaksi kartoitettiin milloin ulkoistaminen oli alkanut yrityksissä. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: alle vuosi sitten, 1–5 vuotta sitten, 6–10 vuotta sitten ja yli kymmenen vuotta sitten. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esitetty ulkoistamisen alkamiskohdan jakauma prosenttiosuuksina.



Kuvio 4: Ensimmäisen ulkoistuksen ajankohta (%)

Kuten kuviosta 4 huomaa, suurin osa yrityksistä ulkoisti ensimmäisen kerran yli kymmenen vuotta sitten (46 %). 33 yritystä (28 %) ulkoisti ensimmäisen kerran 6–10 vuotta sitten ja 28 yritystä (24 %) 1–5 vuotta sitten. Vain kaksi yritystä (2 %) ulkoisti ensimmäisen kerran alle vuosi sitten.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin kuinka monta ulkoistuskumppania yrityksellä on. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1, 2–5, 6–10 ja yli 10. Ulkoistuskumppanien määrän jakauma on esitetty prosenttiosuuksina kuviossa 5.



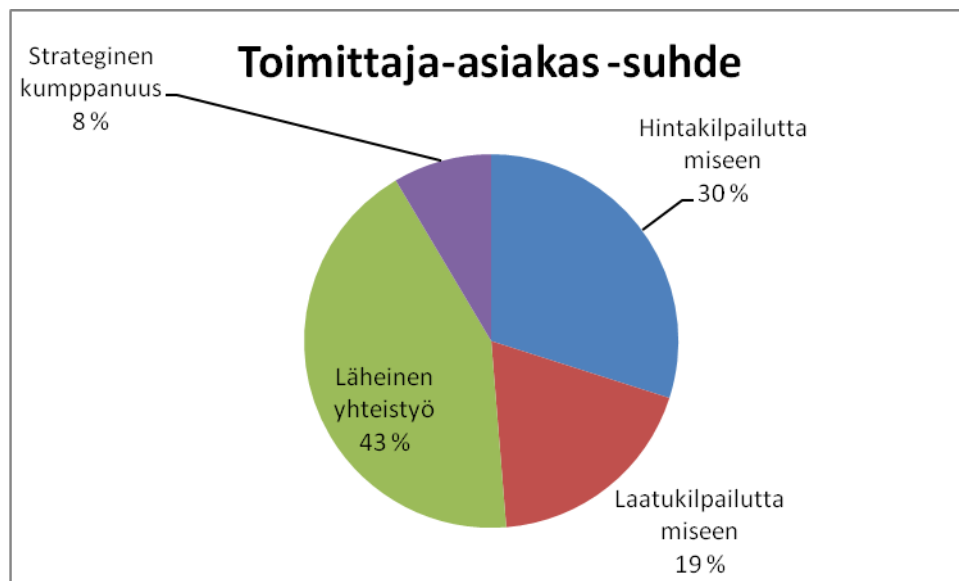
Kuvio 5: Ulkoistuskumppanien määrä (%)

63 yrityksellä (54 %) oli 2–5 ulkoistuskumppania ja 28 yrityksellä (24 %) yli kymmenen ulkoistuskumppania. 21 yritystä (18 %) suosi 5–10 ulkoistuskumppania. Vain viidellä yrityksellä (4 %) oli yksi ulkoistuskumppani.

Keskisuuret ja suuret yritykset ulkoistivat useimmiten 2–5 toimittajalle (keskisuuret yritykset 66 %, suuret yritykset 41 %), mutta suuret yritykset suosivat keskisuuria yrityksiä useammin myös useampaa kuin viittä ulkoistuskumppania. 34 % suurista yrityksistä oli yli 10 ulkoistuskumppania, kun vastaava luku keskisuurissa yrityksissä oli 15 %. Vastaavasti 6–10 ulkoistuskumppania oli 23 % suurista yrityksistä ja 13 % keskisuurista yrityksistä.

Ristiintaulukointi on kokonaisuudessaan liitteessä 3.

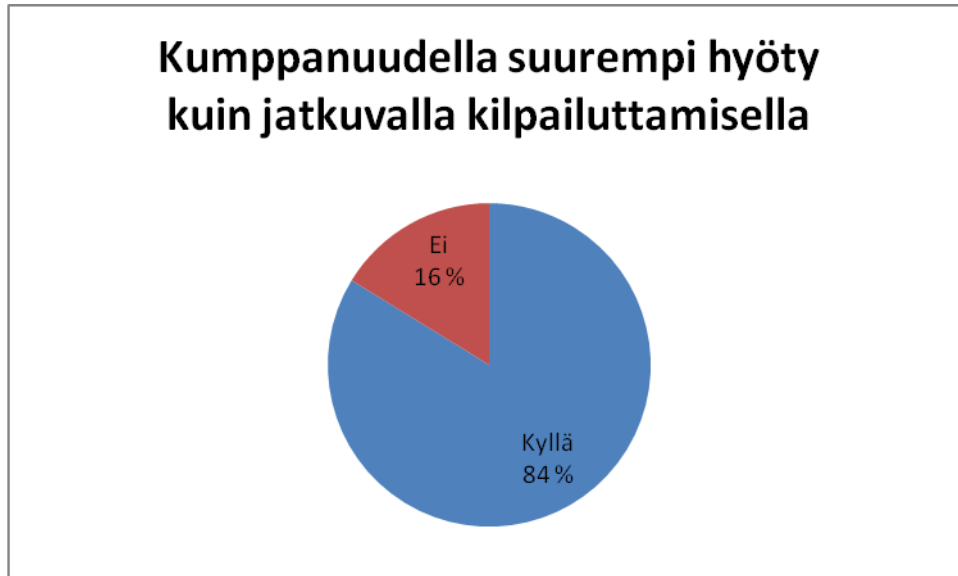
Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty prosenttiosuuksina millaiseksi vastaaja luonnehtii suurinta osaa toimittaja–asiakas - suhteistaan. Toimittaja-asiakas - suhteet oli jaoteltu teorian pohjalta neljään: hintakilpailuttamiseen, laatukilpailuttamiseen, läheiseen yhteistyöhön ja strategiseen kumppanuuteen perustuvaksi suhteeksi.



Kuvio 6: Toimittaja-asiakas -suhde (%)

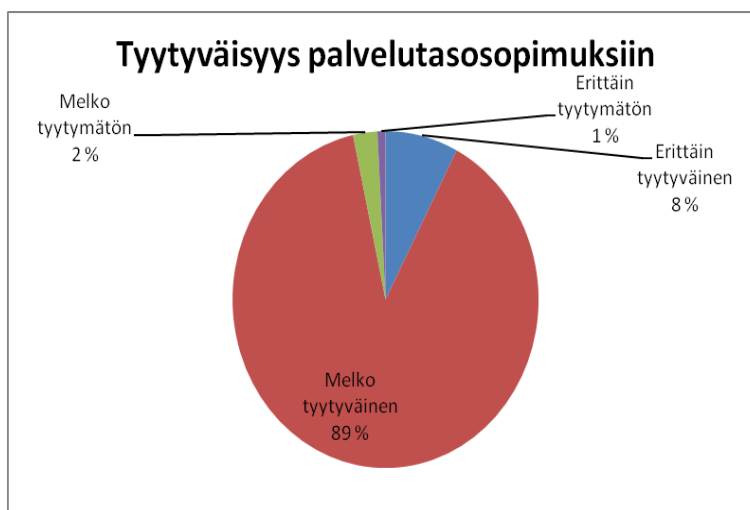
50 yritystä (42 %) kuvasi toimittaja–asiakas - suhteensa olevan useimmiten läheinen yhteistyö. 35 (30 %) vastaajan mielestä suurin osa yrityksen toimittaja–asiakas -suhteista oli hintakilpailuttamiseen perustuvia suhteita. Suurimmaksi osaksi laatukilpailuttamiseen perustuvia suhteita oli 22 (19 %) yrityksellä. Kymmenen yritystä (9 %) luonnehti suurinta osaa suhteistaan strategiseksi kumppanuudeksi.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, pitivätkö yritykset kumppanuutta jatkuvaa kilpailuttamista hyödyllisempänä. 98 yritystä (84 %) vastasi, että kumppanuudella on suurempi hyöty, kun taas 19 yritystä (16 %) piti jatkuvaa kilpailuttamista hyödyllisempänä (kuvio 7).



Kuvio 7: Kumppanuus vs. jatkuva kilpailuttaminen (%)

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen tyytyväisyyttä palvelutasosopimukseen. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: erittäin tyytyväinen, melko tyytyväinen, melko tyytymätön ja erittäin tyytymätön. Vastausten jakauma on esitetty prosenttiosuuksina kuviossa 8.

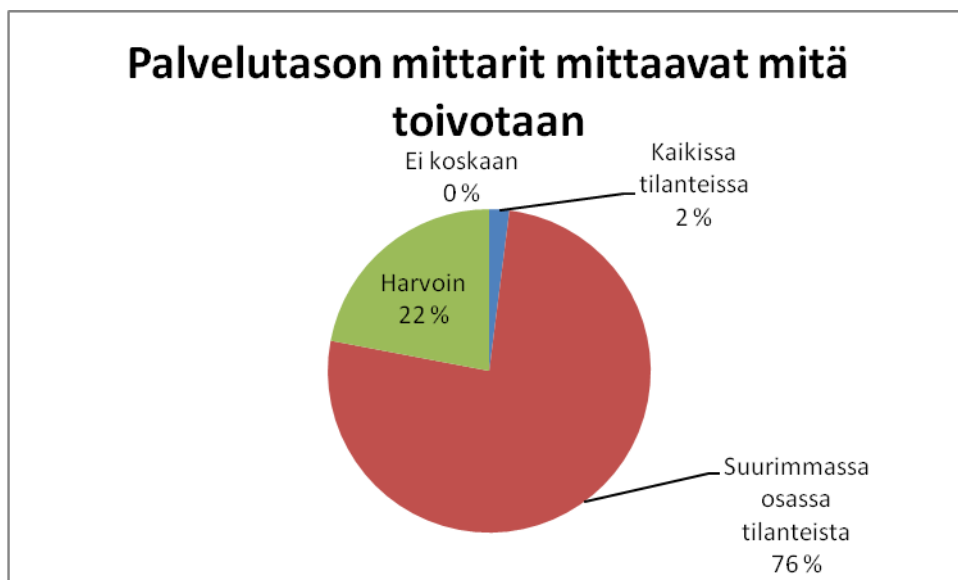


Kuvio 8: Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen (%)

Yleisimmin palvelutasosopimukseen oltiin melko tyytyväisiä (89 %). Erittäin tyytyväisiä palvelutasosopimukseen oli yhdeksän (8 %) yritystä. Melko tyytymättömiä palvelutasosopimukseen oli kolme (2 %) yritystä ja erittäin tyytymätön oli yksi yritys (1 %). 97 % yrityksistä oli siis erittäin tai melko tyytyväinen palvelutasosopimukseen.

13 % keskisuurista yrityksistä oli erittäin tyytyväinen palvelutasosopimukseen. Vastaava luku suurilla yrityksillä oli vain 2 %. Yleinen tyytyväisyys palvelutasosopimukseen oli kuitenkin molemmalla yrityskoolla hyvä, koska 95 % suurista yrityksistä oli melko tyytyväinen palvelutasosopimukseen. Vastaava luku keskisuurilla yrityksillä oli 84 % (liite 3).

Seuraavaksi kartoitettiin mittaavatko palvelutason mittarit mitä yritykset toivovat. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: kaikissa tilanteissa, suurimmassa osassa tilanteista, harvoin ja ei koskaan. Vastausten jakauma on esitetty prosenttiosuuksina kuviossa 9.



Kuvio 9: Palvelutason mittarit mittaavat mitä toivotaan (%)

Kuten kuviosta 9 huomaa, yleisin vastaus oli, että palvelutason mittarit mittaavat suurimmaksi osaksi mitä toivotaan (76 %). 22 % mielestä palvelutason mittarit mittaavat harvoin mitä toivotaan. 2 % yrityksistä oli sitä mieltä, että palvelutason mittarit mittaavat kaikissa tilanteissa mitä toivotaan. Yksikään yritys ei ollut sitä mieltä, että mittarit eivät koskaan mittaa mitä toivotaan.

Suuret yritykset olivat keskisuuria yrityksiä tyytyväisempiä palvelutason mittareihin. He olivat keskisuuria yrityksiä useammin sitä mieltä, että palvelutason mittarit mittaavat suurimmassa osassa tilanteista mitä toivotaan (suuret yritykset 84 %, keskisuuret yritykset 69 %).

Keskisuurista yrityksistä 28 % mielestä palvelutasomittarit mittaavat harvoin mitä toivotaan, kun vastaava luku suurilla yrityksillä oli 16 % (liite 3).

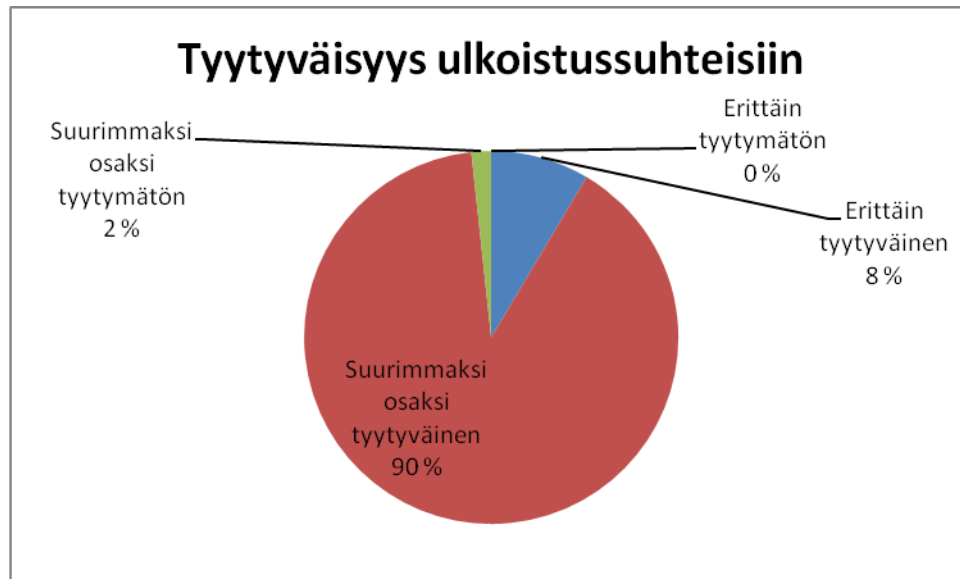
Seuraavaksi oli väite jossa sanottiin, että palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia. Vastausvaihtoehtoja annettiin neljä: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastausten jakauma on esitetty prosenttiosuuksina kuviossa 10.



Kuvio 10: Palvelusopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia (%)

Kuten kuviosta 10 huomaa, 56 yritystä (48 %) oli melko eri mieltä siitä, että palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajalähtöisiä. 49 vastaajaa (42 %) oli melko samaa mieltä siitä, että palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia. Yhdeksän yritystä (8 %) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja kolme vastaajaa (2 %) täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Enemmistö (56 %) oli siis sitä mieltä, että palvelutasosopimukset ovat asiakaslähtöisiä.

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen tyytyväisyyttä ulkoistussuhteisiin. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: erittäin tyytyväinen, melko tyytyväinen, melko tyytymätön ja erittäin tyytymätön. Vastauksien jakauma on esitetty kuviossa 11.

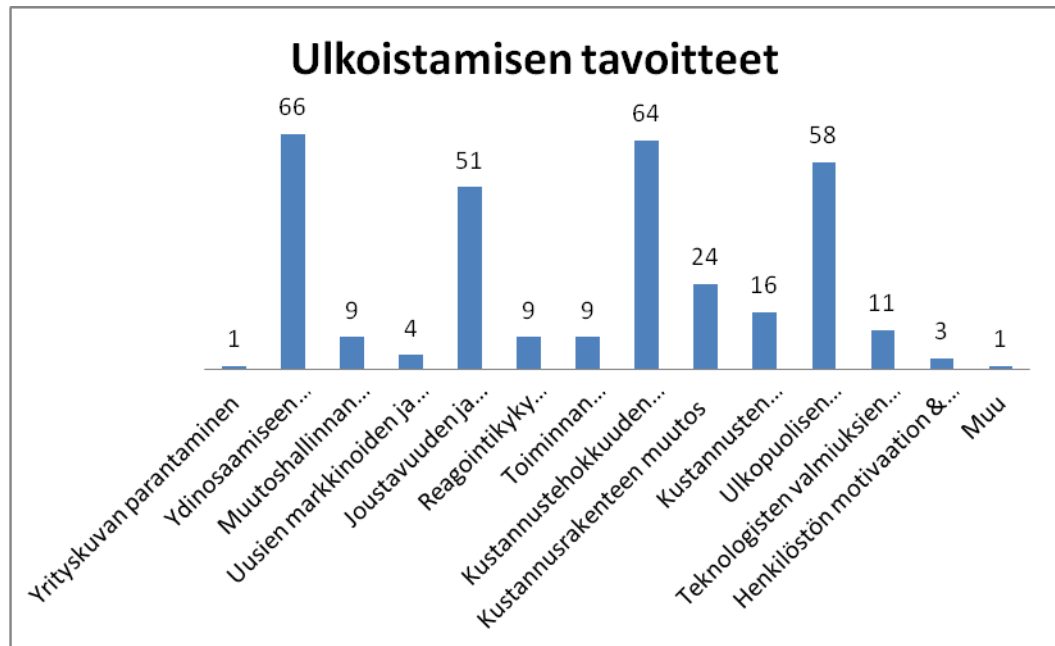


Kuvio 11: Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin (%)

Kuten kuviosta 11 huomaa, 105 yritystä (90 %) oli melko tyytyväinen ulkoistussuhteisiin ja kymmenen yritystä (9 %) erittäin tyytyväinen. Vain kaksi yritystä (2 %) oli melko tyytymätön ulkoistussuhteisiin ja yksikään ei ollut erittäin tyytymätön ulkoistussuhteisiin. Erittäin tyytyväinen tai suurimmaksi osaksi tyytyväinen ulkoistussuhteisiin oli siis 98 % vastaajista.

12 % keskisuurista yrityksistä oli erittäin tyytyväinen ulkoistussuhteisiin. Suurilla yrityksillä vastaava luku oli 5 %. Yleinen tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin oli kuitenkin molemmalla yrityskoolla hyvä, koska 95 % suurista yrityksistä oli suurimmaksi osaksi tyytyväinen ulkoistussuhteisiin. Vastaava luku keskisuurilla yrityksillä oli 85 %. Keskisuurista yrityksistä siis 97 % oli vähintään suurimmaksi osaksi tyytyväinen ulkoistussuhteisiin, kun vastaava luku suurilla yrityksillä oli 100 %. Ristiintaulukointi kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 3.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme tärkeintä ulkoistamisen tavoitetta. Vastausvaihtoehtoja oli 14, jotka asetettiin teorian pohjalta. Kuviossa 12 on esitetty ulkoistamisen tavoitteiden jakauma määrällisenä.

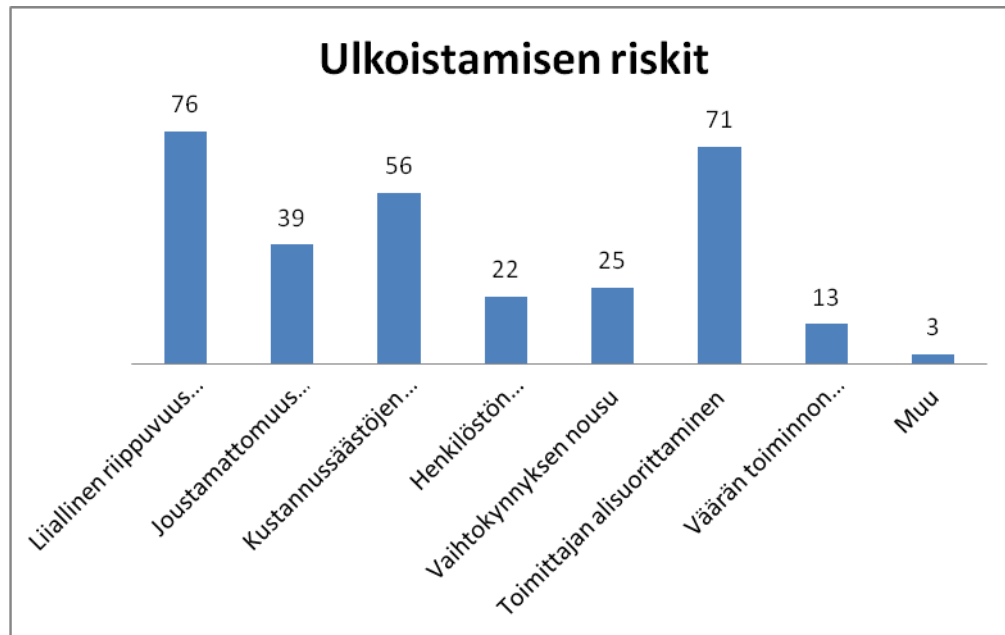


Kuvio 12: Ulkoistamisen tavoitteet (n=117)

Tärkein ulkoistamisen tavoite oli ydinosaamiseen keskittyminen (56 %). Kustannustehokkuuden yhdeksi tärkeimmäksi ulkoistuksen tavoitteeksi valitsi 64 yritystä (55 %). Kolmanneksi yleisin ulkoistamisen tavoite oli ulkopuolisen erityisosaamisen käyttö (50 %). 51 yrityksen (44 %) mielestä joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen oli yksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Neljä edellä mainittua tavoitetta olivat selvästi yleisimmät tavoitteet. Seuraavaksi yleisimmät vastaukset olivat kustannusrakenteen muutos (21 %), kustannusten ennustettavuus (14 %) sekä teknologisten valmiuksien parantaminen (9 %). Reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin, toiminnan virtaviivaistaminen ja laadun parantaminen sekä muutoshallinnan parantaminen olivat vain yhdeksän yrityksen (8 %) mielestä yksi kolmesta tärkeimmästä ulkoistuksen tavoitteesta. Markkinoiden ja mahdollisuuksien (3 %), henkilöstön motivaation (3 %) sekä yrityskuvan parantamista (1 %) pidettiin hyvin harvoin ulkoistuksen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista.

59 % suurista yrityksistä piti joustavuuden ja skaalautuvuuden lisäämistä yhtenä suurimpana tavoitteena, kun vastaava luku keskiuurilla yrityksillä oli vain 30 %. Muissa ulkoistuksen tavoitteissa ei ollut suuria eroja keskiuurten ja suurten yritysten välillä. Ristiintaulukointi löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3.

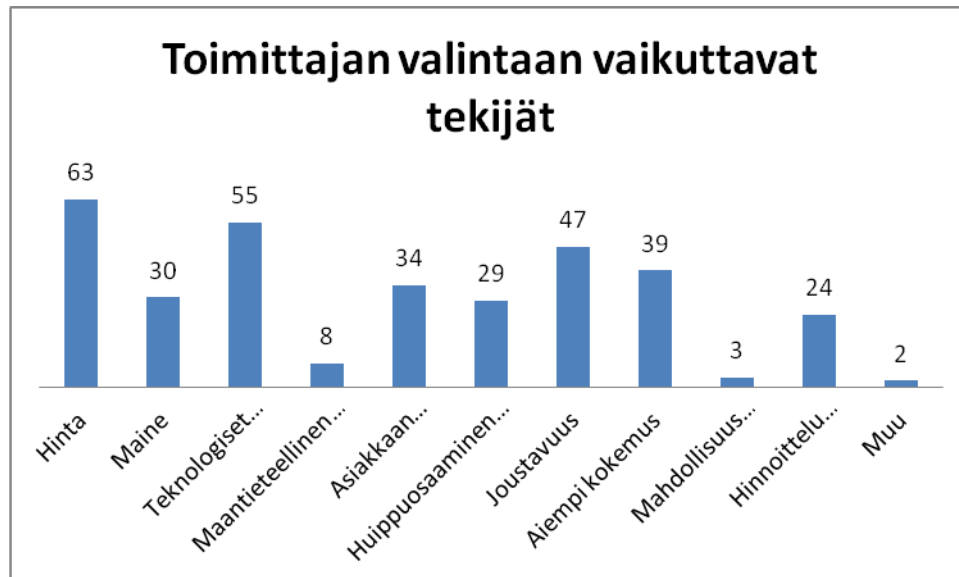
Seuraavaksi kartoitettiin ulkoistamisen suurimpia riskejä. Vastausvaihtoehtoja oli kahdeksan: liiallinen riippuvuus toimittajasta, joustamattomuus, kustannusten aliarviointi, henkilöstön muutosvastarinta, vaihtokynnyksen nousu, toimittajan alisuoriutuminen, väärän toiminnon ulkoistaminen ja muu riski. Riskit valittiin teorian pohjalta. Vastajia ohjattiin valitsemaan kolme suurinta riskiä. Kuviossa 13 on esitetty riskien jakauma määrällisenä.



Kuvio 13: Ulkoistamisen riskit (n=117)

Suurimpana riskinä nähtiin liiallinen riippuvuus toimittajasta (65 %). Toimittajan alisuorittaminen nähtiin toiseksi yleisimpänä riskinä (61 %). Kustannussäästöjen aliarviointi oli kolmanneksi yleisin riski (48 %). Joustamattomuus (33 %), vaihtokynnyksen nousu (21 %) ja henkilöstön muutosvastarinta (19 %) nähtiin seuraavaksi yleisimpinä riskeinä. Väärän toiminnon ulkoistaminen nähtiin pienimpänä riskinä (11 %). ”Jokin muu” - kohtaan vastasivat kolme yritystä, jotka mainitsivat riskeiksi vaatimustason asettamisen sekä suoran asiakassuhteen ja palautteen uupumisen. Yksi vastaajista jätti kohdan tyhjäksi. Keskiuurten ja suurten yritysten vastauksissa ei ollut suuria eroja. Ristiintaulukointi löytyy liitteestä 3.

Seuraavaksi kartoitettiin toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä tekijää. Vastausvaihtoehtoja oli kymmenen: hinta, maine, teknologiset resurssit ja osaaminen, maantieteellinen kattavuus, asiakkaan toimialatuntemus, huippuosaaminen toiminnoissa, joustavuus, aiempi kokemus, mahdollisuus kaukoulkoistukseen, hinnoittelu suorituskyydyn perusteella sekä muu tekijä. Vastausten jakauma on esitetty määrällisenä kuviossa 14.



Kuvio 14: Toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät (n=117)

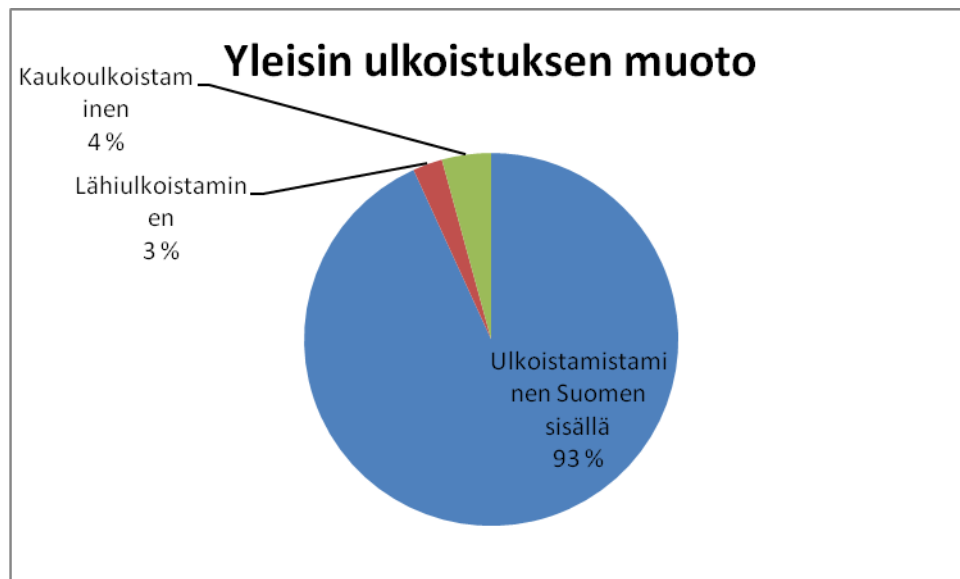
Yli puolelle yrityksistä (54 %) hinta oli suurin valintaan vaikuttava tekijä. Seuraavaksi tärkein tekijä oli teknologiset resurssit ja osaaminen (47 %). Joustavuus (40 %) ja aiempi kokemus (34 %) koettiin myös tärkeiksi tekijöiksi. Asiakkaan toimialatuntemus sai kannatusta 34 yrityksen verran (29 %). Mainetta yhtenä tärkeimpänä tekijänä toimittajaa valittaessa piti 30 yritystä (26 %) Huippuosaaminen toiminnoissa oli 29 yritykselle (25 %) yksi kolmesta tärkeimmästä toimittajaan valintaan vaikuttavasta tekijästä. Hinnoittelu suorituskyvyn perusteella kiinnosti 24 (21 %) yritystä. Ainoastaan kahdeksan yritystä (7 %) oli kiinnostunut maantieteellisestä kattavuudesta, kolme (3 %) mahdollisuudesta kaukoulkoistamiseen ja kaksi (2 %) jostain muusta. Nämä kaksi olivat sitoutuminen ja yhteistyökyky.

Hinta sekä teknologiset resurssit ja osaaminen olivat keskiuurilla yrityksillä yhtä vaikuttavat tekijät toimittajan valinnassa (54 %). 49 % keskiuurista yrityksistä piti joustavuuden lisäämistä yhtenä vaikuttavimmista tekijöistä. Hinta oli suurilla yrityksillä vaikuttavin tekijä (54 %). Teknologiset resurssit ja osaaminen sai 39 %, aiempi kokemus 38 %, joustavuus, toimialatuntemus sekä maine 30 % kannatuksen suurten yritysten keskuudessa. Suurten yritysten keskuudessa toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät eivät olleet niin yksiselitteisiä ja selviä kuin keskiuurten yritysten keskuudessa. Ristiintaulukointi kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 3.

4.3 Kaukoulkoistaminen

Seuraavat neljä kysymystä kartoittivat yritysten suhdetta kaukoulkoistukseen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mitä ulkoistamismuotoa yritykset käyttävät useimmiten: ulkoistamista

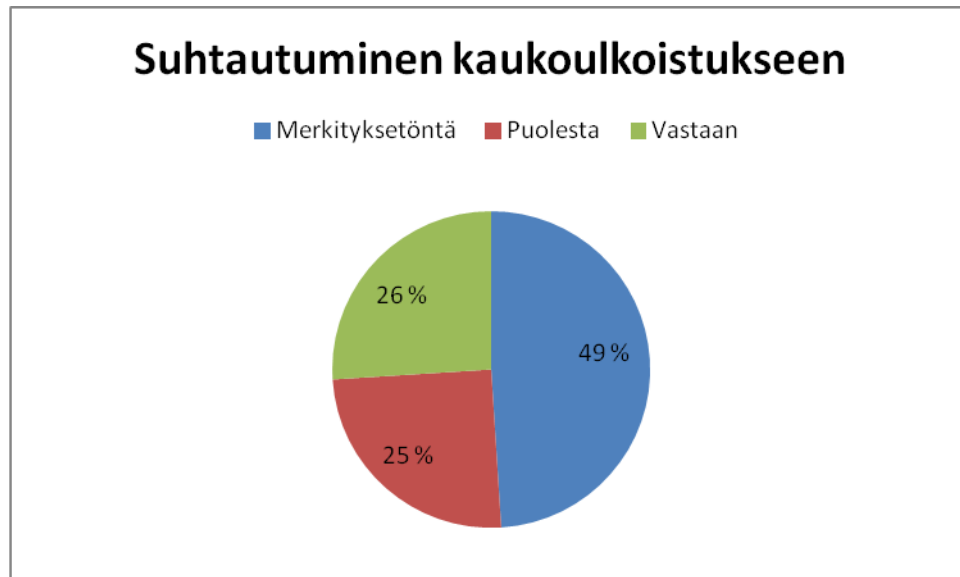
Suomen sisällä, lähiulkoistusta vai kaukoulkoistusta. Vastauksien jakauma prosenttiosuuksina on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15: Yleisin ulkoistuksen muoto (%)

109 yritystä (93 %) ulkoisti useimmiten Suomen sisällä. 5 yritystä (4 %) suosi useimmiten kaukoulkoistusta ja kolme (3 %) lähiulkoistusta. Kaikki keskisuuret yritykset ulkoistivat suurimmaksi osaksi aina Suomen sisällä, kun suurissa yrityksissä vastaava määrä oli 86 %. Ristiintaulukointi on kokonaisuudessaan liitteessä 4.

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin yritysten mielipidettä kaukoulkoistusta kohtaan. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: merkityksetöntä, puolesta ja vastaan. Vastausten jakauma prosenttiosuuksina on esitetty kuviossa 16.



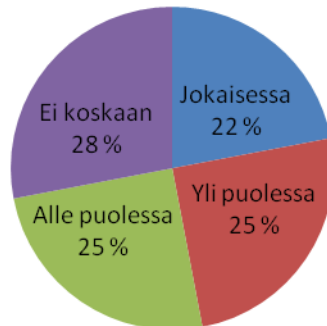
Kuvio 16: Suhtautuminen kaukoulkoistukseen (%)

29 yritystä (25 %) vastasi olevansa kaukoulkoistamisen puolesta, vastaan oli 30 yritystä (26 %) ja merkityksetöntä kaukoulkoistaminen oli 58 yritykselle (49 %). 36 % suurista yrityksistä oli kaukoulkoistuksen puolesta, kun keskiuurilla vastaava luku oli 15 %. Keskiuuret yritykset olivat useammin kaukoulkoistamista vastaan (keskiuuret yritykset 30 %, suuret yritykset 21 %). Molemmat olivat kuitenkin suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että kaukoulkoistaminen on merkityksetöntä (keskiuuret yritykset 56 %, suuret yritykset 43 %). Ristiintaulukointi kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 4.

Kolmannessa kaukoulkoistamismielipiteitä kartoittavassa kysymyksessä kysyttiin, hyödyntääkö yritys kaukoulkoistamista. 90 (77 %) ei ulkoistanut toimintojaan kaukomaille, kun taas 27 yritystä (23 %) ulkoisti. 34 % suurista yrityksistä hyödynsi kaukoulkoistusta, kun keskiuurista yrityksistä vain 13 % ulkoisti myös kaukomaille.

Näistä 27 yrityksestä sopimuskumppani ei ollut koskaan suomalainen 28 % yrityksistä. 25 % yrityksistä vastasi, että sopimuskumppani oli suomalainen alle puolessa sopimuksista. 25 % yrityksistä sopimuskumppani oli suomalainen yli puolissa sopimuksista ja aina suomalainen 22 % vastauksista. Näin ollen kaukoulkoistustapauksissa sopimuskumppani oli useammin ulkomaalainen kuin suomalainen (53 %). Vastausten jaottelu on esitetty prosenttiosuuksina kuviossa 17.

Ulkoistuskumppani suomalainen kaukoulkoistamistapauksissa



Kuvio 17: Ulkoistuskumppani suomalainen kaukoulkoistamistapauksissa (%)

Kun keskiuuret yritykset ulkoistivat kaukomaille, sopimuskumppani oli suuria yrityksiä useammin aina ulkomaalainen (keskiuuret yritykset 46 %, suuret yritykset 19 %), mutta myös useammin aina suomalainen (keskiuuret yritykset 36 %, suuret yritykset 14 %).

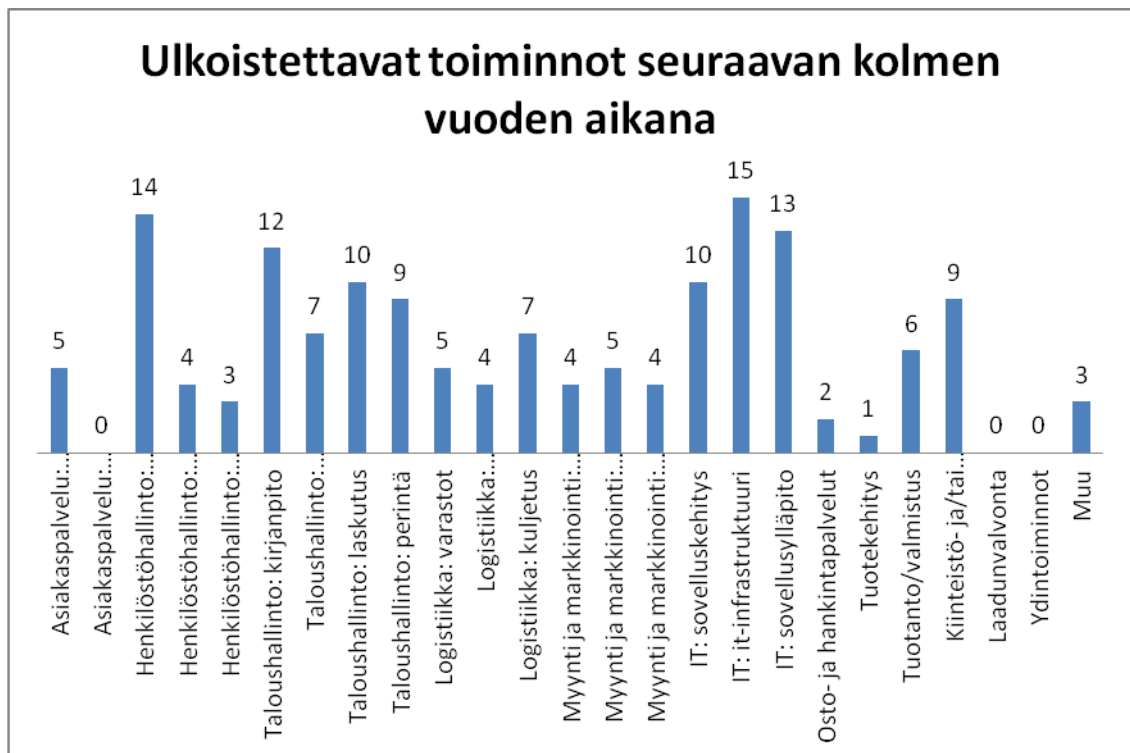
Ristiintaulukointi kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 4.

4.4 Ulkoistamisen tulevaisuus

Tulevaisuutta kartoittavia kysymyksiä oli neljä. Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, olivatko yritykset harkinneet kotiuttamista ja toimittajan vaihtoa. 92 yritystä (79 %) ei ollut harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista, kun taas 25 yritystä (21 %) oli. 29 % suurista yrityksistä oli harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista. Vastaava luku keskiuureilla yrityksillä oli 15 %. Ristiintaulukointi löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 5. Toimittajan vaihtoa oli harkinnut 71 yritystä (61 %). 46 yritystä (39 %) ei ollut harkinnut toimittajan vaihtoa.

Viimeisissä kysymyksissä kartoitettiin, onko yritys ulkoistamassa toimintojaan lisää seuraavan kolmen vuoden aikana ja mitä toimintoja yritys on mahdollisesti ulkoistamassa. 69 yritystä (59 %) ei ollut ulkoistamassa toimintojaan seuraavan kolmen vuoden aikana ja 48 yritystä (41 %) oli. Yleisimmät ulkoistuksen kohteet olivat it-infrastruktuuri (13 %), palkkalaskenta (12 %), sovellusylläpito (11 %), kirjanpito (10 %), laskutus (9 %), sovelluskehitys (9 %), perintä (8 %) ja kiinteistö- ja/tai ruokala- ja/tai siivouspalvelut (8 %). Seitsemän yritystä (6 %) oli harkinnut kuljetuksen ja reskontrien ulkoistamista seuraavan kolmen vuoden aikana. Tuotantoa/ valmistusta oli ulkoistamassa kuusi yritystä (5 %). Viisi yritystä (4 %) oli kiinnostunut ulkoistamaan yhteyskeskukset, puhelinmyynnin ja varastot. Rekrytoinnin, tietojärjestelmien,

suoramarkkinoinnin ja mainonnan ulkoistaminen oli neljän yrityksen harkinnan alla (3 %). Koulutuksen ulkoistaminen kiinnosti vain kolmea yritystä (3 %). Osto- ja hankintapalveluiden ulkoistaminen oli vain kahden yrityksen harkinnan alla (2 %). Tuotekehityksen ulkoistaminen kiinnosti vain yhtä yritystä (1 %). Kukaan ei maininnut ulkoistavansa asiakasneuvontaa, laadunvalvontaa eikä ydintoimintojaan seuraavan kolmen vuoden aikana. Kolme yritystä (3 %) sanoi ulkoistavansa jotain muuta kuin yllä mainittuja toimintoja. Nämä kolme olivat korjaamotöitä, kunnossapitoa ja yksi sanoi ulkoistavansa kaikkea mahdollista (kuvio 18).

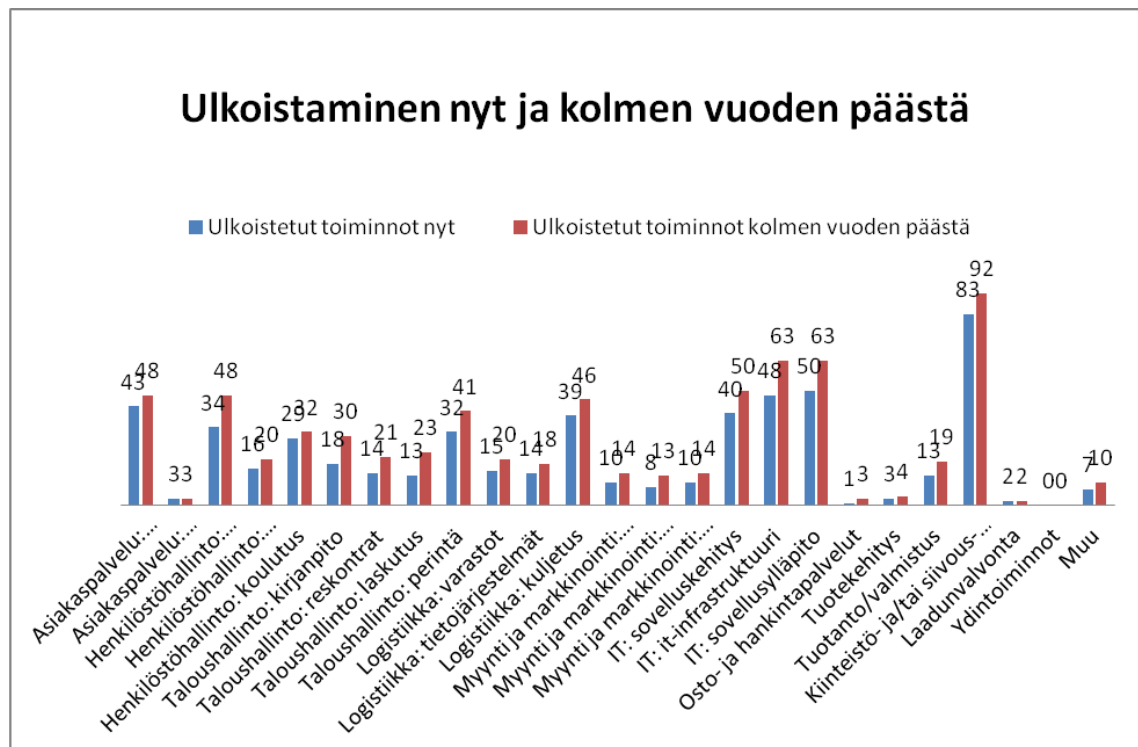


Kuvio 18: Ulkoistettavat toiminnot seuraavan kolmen vuoden aikana (n=117)

Ulkoistettavissa toiminnoissa ei ollut suuria eroja keskisuurten ja suurten yritysten välillä (liite 5). Yksikään toiminto ei saanut yli 10 % kannatuseroa. Suuret yritykset olivat kuitenkin ulkoistamassa toimintojaan keskisuuria yrityksiä enemmän seuraavan kolmen vuoden aikana, yhteensä 97 toimintoa (1,7 toimintoa/yritys), kun keskisuurilla yrityksillä vastaava luku oli vain 55 toimintoa (0,9 toimintoa/yritys).

Laskemalla tämänhetkisen toiminnon ulkoistuksen määrän ja ennustetun toiminnon ulkoistuksen määrän yhteen, saatiin ennuste siitä, miltä ulkoistaminen näyttää kolmen vuoden päästä. Toimintojen ulkoistamisen tila kolmen vuoden päästä esitetään järjestyksessä yleisimmin ulkoistetusta vähiten ulkoistettuun. Tuloksissa tarkasteltavaksi nostetaan vain toiminnot, joiden ulkoistaminen on kolmen vuoden päästä yleistä ja/tai kasvaa

huomattavasti. Ulkoistamisen tila nyt ja kolmen vuoden päästä on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 19.



Kuvio 19: Ulkoistaminen nyt ja kolmen vuoden päästä (n=117)

Ennuste näyttää, että kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelujen ulkoistaminen säilyy yleisimmin ulkoistettuna toimintona, mutta kasvaa niukasti (10 %). 79 % yrityksistä on ulkoistanut kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut kolmen vuoden päästä. It-palvelujen ulkoistaminen pysyy yleisenä ja kasvaa jonkin verran (sovelluskehitys 20 %, it-infrastruktuuri 23 %, sovellusylläpito 21 %). Yhteys- / palvelukeskuksien ulkoistaminen pysyy suosituimpien joukossa, mutta kasvaa niukasti (10 %). Palkkalaskennan ulkoistaminen kasvaa huomattavasti (29 %) ja nousee yhteyskeskuspalvelujen kanssa yhtä suosituksi ulkoistettavaksi toiminnoksi. Kuljetuksen ja perinnän ulkoistaminen kasvaa myös näkyvästi (kuljetus 15 %, perintä 22 %). Koulutuksen ulkoistaminen kasvaa niukasti (9 %), mutta pysyy silti yhtenä suosituimmista toiminnoista. Kirjanpidon, laskutuksen ja reskontrien ulkoistaminen nousee huomattavasti (kirjanpito 40 %, laskutus 44 %, reskontrat 33 %).

4.5 Hypoteesien testaus

Alla oleviin taulukoihin (taulukot 1-4) on laskettu eri muuttujien välisiä riippuvuuksia. Riippuvuuksien laskemisella testattiin, pitivätkö asetetut hypoteesit paikkaansa. Hypoteesien testauksella varmistettiin, että yritykset vastasivat heille asetettuihin kysymyksiin ajatuksen

kanssa eikä sattumanvaraisesti. Hypoteesit asetettiin oletetulla syy-seuraus - periaatteella. Korrelaatiolaskelmista tarkasteltiin khiin neliötestin p-arvoa ja kontingenssikerrointa.

X^2 -riippumattomuustestillä eli khiin neliötestillä mitataan muuttujien välistä riippumattomuutta. Khiin neliötestistä voidaan esittää merkitsevyyttä osoittava p-arvo. P-arvo ilmoittaa, kuinka suuri riski on sille, että havaittu riippuvuus johtuu sattumasta. P-arvon merkitsevyysraja on 5 %. (Heikkilä 2001, 212–214.)

Riippuvuuden voimakkuutta kuvataan kontingenssikertoimen avulla. Kontingenssikertoimen arvo on positiivinen ja alle yhden. Mitä suurempi kerroin on, sitä suurempi on muuttujien välinen riippuvuus. Tavallisesti katsotaan että riippuvuutta ei esiinny, jos kontingenssikertoimen arvo on alle 0,2. Sitä ei ole laisinkaan, kun kontingenssikerroin on 0. Riippuvuutta esiintyy otaksuttavasti kertoimen ollessa 0,2 ja 0,3 välillä. Yli 0,3 kerroin ilmentää heikkoa riippuvuutta, joka voimistuu kontingenssikertoimen lähestyessä yhtä. Kontingenssikertoimen ollessa yli 0,6, muuttujien välinen riippuvuus on voimakasta. (Karjalainen, 2000, 103; Olkkonen & Saastamoinen 2005, 40.)

Ensimmäisenä hypoteesina oli, että mitä tyytyväisempi yritys on palvelutasosopimukseen, sitä useammin palvelutason mittareilla mitataan mitä toivotaan. Khiin neliön riippumattomuustestin tulokset ja kontingenssikertoimen lukuarvo ovat esitetty taulukossa 1.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38.920 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	23.266	6	.001
Linear-by-Linear Association	14.741	1	.000
N of Valid Cases	117		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Symmetric Measures

	Value	Approx.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.500	
N of Valid Cases	117	

Taulukko 1: Palvelutasosopimukset r mittareiden toimivuus

Yritysten tyytyväisyydellä palvelutasosopimukseen ja palvelutason mittareiden mittauksien onnistuvuudella havaittiin tilastollista riippuvuutta. Kontingenssikertoimen arvoksi saatiin 0,5

sekä khiin neliötestistä p-arvoksi 0,000. Riippuvuus näiden välillä on siis tilastollisesti merkitsevä.

Toisena hypoteesina oli, että mitä tyytyväisempi yritys on ulkoistussuhteisiin, sitä vähemmän se on harkinnut kotiuttamista. Khiin neliön riippumattomuustestin tulokset ja kontingenssikertoimen lukuarvo on esitetty taulukossa 2.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.095 ^a	2	.006
Likelihood Ratio	10.999	2	.004
Linear-by-Linear Association	7.089	1	.008
N of Valid Cases	117		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.282	
N of Valid Cases	117	

Taulukko 2: Ulkoistussuhteet r kotiuttaminen

Tässä tapauksessa khiin neliötestin p-arvo oli 0,006 ja kontingenssin arvo oli 0,282.

Tyytyväisyydellä ulkoistussuhteeseen ja toiminnon kotiuttamisella on riippuvuutta, mutta 0,282 osoittaa heikkoa riippuvuutta. Tulos ei ole sattumanvarainen, koska khiin neliötestin p-arvo on reilusti alle 0,05.

Seuraavana hypoteesina oli, että yritykset, jotka luonnehtivat suurinta osa toimittaja–asiakas - suhteistaan läheiseksi yhteistyöksi tai strategiseen kumppanuuteen perustuviksi suhteiksi pitävät kumppanuutta jatkuvaa kilpailuttamista hyödyllisempänä kuin yritykset, jotka luonnehtivat suurinta osaa toimittaja–asiakas - suhteistaan hinta- tai laatukilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi. Khiin neliön riippumattomuustestin tulokset ja kontingenssikertoimen lukuarvo on esitetty taulukossa 3.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.234 ^a	3	.003
Likelihood Ratio	14.644	3	.002
Linear-by-Linear Association	11.917	1	.001
N of Valid Cases	117		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.62.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.329	.003
N of Valid Cases	117	

Taulukko 3: Toimittaja–asiakas -suhde r kumppanuus

Hypoteesi piti paikkaansa. Khiin neliötestistä saatiin p-arvoksi 0,003 ja kontingenssikertoimen arvoksi 0,329 eli riippuvuutta on, mutta se on heikkoa. Khiin neliötestin p-arvon tulos osoittaa, että tulos ei ole sattumanvarainen.

Viimeisenä hypoteesina oli, että kaukoulkoistamisen puolesta olevat yritykset hyödyntävät kaukoulkoistamista vastaan olevia yrityksiä useammin kaukoulkoistamista. Khiin neliön riippumattomuustestin tulokset ja kontingenssikertoimen lukuarvo on esitetty taulukossa 4.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.488 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	24.844	2	.000
Linear-by-Linear Association	19.499	1	.000
N of Valid Cases	117		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.69.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.457	.000
N of Valid Cases	59	

Taulukko 4: Suhtautuminen kaukoulkoistukseen r kaukoulkoistuksen käyttö

Kontingenssikertoimen lukuarvo ($C = 0,457$) osoittaa heikkoa riippuvuutta muuttujien välillä. Ei ole mahdollisuutta, että muuttujien välinen riippuvuus johtuisi sattumasta. Khiin neliön p-arvoksi saatiin 0,000 eli riippuvuus on tilastollisesti merkittävä.

Vastauksista huomaa, että yritykset olivat vastanneet tutkimuskysymyksiin ajatuksella, eikä sattumanvaraisesti. Tämä lisää työn luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellaan laajemmin yhteenvetoluvussa.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimusongelmana oli selvittää, mikä on ulkoistamisen tila keskisuurissa ja suurissa yrityksissä Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Markkinatutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että ulkoistaminen ei ollut yrityksissä uusi ilmiö. Puolet yrityksistä kertoi, että heidän ensimmäisestä ulkoistamisesta on yli kymmenen vuotta aikaa. Yleisin (54 %) ulkoistuskumppaneiden määrä oli kahdesta viiteen.

Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella toimivat keskisuuret ja suuret yritykset olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä ulkoistussuhteisiinsa. Tätä väittämää tukee kaksi tulosta: 98 % yrityksistä oli vähintään melko tyytyväinen ulkoistussopimukseen ja 97 % vähintään melko tyytyväinen palvelutasosopimukseen. On syytä korostaa, että palvelutason mittareissa oli kuitenkin parantamisen varaa: viidennes (22 %) vastaajista oli sitä mieltä, että ne mittaavat harvoin mitä toivotaan. Yli puolet (56 %) yrityksistä pitivät palvelutasomittareita asiakaslähtöisinä.

Jos kiinteistö- ja/tai siivous- ja tai ruokalapalveluita ei oteta huomioon, yritysten it- palvelut olivat yleisin ulkoistuksen kohde. Yllättävää oli, että it -palveluiden jälkeen tavallisin ulkoistuksen kohde oli yhteyskeskuspalvelut. Seuraavaksi yleisimpiä ulkoistuksen kohteita olivat kuljetus, palkkalaskenta, perintä, koulutus, kirjanpito ja rekrytointi. Listasta huomaa, että henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tehtävien ulkoistaminen oli yleistä. Logistiikan puolelta vain kuljetuksen ulkoistaminen oli tavallista. Myynnin ja markkinoinnin tehtäviä ulkoistettiin hyvin vähän. Tuotekehityksen, laadunvalvonnan sekä osto- ja hankintapalvelujen ulkoistaminen oli lähes olematonta. Teoriasta poiketen, vastanneiden yritysten keskuudessa yksikään ei ollut ulkoistanut ydintoimintojaan.

Valtaosa yrityksistä sanoi ulkoistustyyppinsä olevan sopimusulkoistaminen, jossa ei siirry omaisuutta. Tulos toisin sanoen osoittaa, että suurin osa ulkoistetuista toiminnoista ostetaan nykyään toisilta yrityksiltä niin, että tuotantovälineet ja henkilöstökin tulevat toimittajayritykseltä. Tämä tulos oli myös teoriasta poikkeava, jonka mukaan yleisin ulkoistustyyppi on sopimusulkoistaminen, jossa siirtyy omaisuutta.

Suurin osa yrityksistä kuvasi suurinta osaa asiakas-toimittaja - suhteistaan läheiseksi yhteistyöksi. Suurin osa yritysten ulkoistussuhteista on siis pitkäaikaisia, vuorovaikutus on luottamuksellista ja ongelmat ratkaistaan yhteistyönä. Tulosta tukee se, että valtaosa (84 %) yrityksistä piti kumppanuutta eli läheistä yhteistyötä tai strategiseen kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä jatkuvaa kilpailuttamista hyödyllisempänä. Vaikka yritykset kannattivat kumppanuutta, harva ulkoistaja oli valmis sitoutumaan samaan toimittajaan pitkällä sopimuksella. Ulkoistussopimukset tehtiin lähes aina yhdestä viiteen vuoteen kestäviksi (82 %). Alle vuoden ja yli viiden vuoden sopimuksia allekirjoitettiin hyvin vähän.

Ydinosaamiseen keskittymistä, kustannusten alenemista, erityisosaamisen käyttöä sekä joustavuuden ja skaalautuvuuden lisäämistä pidettiin ulkoistamisen suurimpina tavoitteina. Ulkoistaessa toimintojaan, suurimmalle osalle yrityksistä oli siis tärkeintä, että he voivat kohdentaa voimavarojaan ydinosaamisensa panostamiseen. Ei ole yllättävää, että kustannusten aleneminen oli ulkoistamistavoitteista toisella sijalla, koska perinteisesti kustannustehokkuutta on pidetty yleisimpänä ulkoistamistoimenpiteen vaikuttimena. Noin puolet yrityksistä oli sitä mieltä, että ulkopuolisen erityisosaamisen käyttö on yksi suurimmista hyödyistä ja tavoitteista. Moni yritys tavoittelee ulkoistamisella siis parempaa tietotaitoa, jonka avulla toiminnot ja kustannukset saadaan järkevimmiksi. Joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen oli neljänneksi yleisin tavoite. Ulkoistaessa toimintojaan yritykset haluavat välttää liiallista sitoutumista tuotteisiin. He haluavat ulkoistaa toimintoja, joiden kysyntä on vaihtelevaa. Tuloksena resurssien käyttö on tehokkaampaa, koska vain tehdyistä työstä maksetaan.

Kartoittaessa ulkoistamisen suurimpia riskejä, kaksi riskiä nousi ehdottomasti suurimmiksi: liiallinen riippuvuus toimittajasta ja toimittajan alisuorittaminen. Liiallinen riippuvuus toimittajasta aiheuttaa innovaatiokyvyn vähenemistä ja sitä kautta kilpailukyvyn heikkenemistä. Vaikka toimittajan alisuorittamista vastaan suojaudutaan palvelutasosopimuksin, sitä ei selvästikään pidetä ongelmattomana, koska toimittajan alisuorittaminen nähdään toiseksi yleisimpänä ulkoistuksen riskinä. Selkeästi merkittävimpiä toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä oli neljä: hinta, teknologiset resurssit ja osaaminen, joustavuus sekä aiempi kokemus.

Kaukoulkoistamisesta oltiin montaa mieltä. Noin puolelle yrityksistä kaukoulkoistus oli merkityksetöntä eli he eivät välittäneet siitä, missä toiminto ulkoistettiin. Neljännes yrityksistä sanoi olevansa kaukoulkoistamisen puolella ja neljännes sitä vastaan. Ulkoistaminen ei ollut levinnyt merkittävästi ulkomaille, sillä vain vajaa neljännes yrityksistä ulkoisti toimintojaan Suomen lisäksi myös kaukomaille. Näissä kaukoulkoistustilanteissa sopimuskumppani oli suomalainen lähes puolessa tilanteista. Kun yrityksiltä kysyttiin minne he ulkoistavat toimintojaan useimmiten, 93 % sanoi ulkoistavansa useimmiten Suomen sisällä, 3 % lähimaihin ja 4 % kaukomaille. Venäjälle, Baltian maihin ja kaukomaihin ulkoistaminen oli siis vielä melko vähäistä.

Vaikka yritykset olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä ulkoistussopimuksiinsa, 21 % yrityksistä oli suunnitellut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista ja 61 % yrityksistä oli harkinnut toimittajan vaihtoa. Tämä saattaa vaikuttaa ristiriitaiselta, mutta syynä tähän lienee yritysten suurimpana pitämä ulkoistuksen riski, liiallinen riippuvuus toimittajasta. Oletettavasti yritykset pelkäävät liiallista riippuvuutta toimittajasta, eivätkä halua sitoutua yhteen toimittajaan pitkäksi aikaa. Ulkoistaminen on lisääntymässä lähivuosina. Neljä kymmenestä oli harkinnut ulkoistamista seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat lisäämässä lähitulevaisuudessa etenkin it- palvelujen, palkkalaskennan, kirjanpidon, laskutuksen sekä kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelujen ulkoistamista.

Ristiintaulukoinnilla vertailtiin keskisuurten ja suurten yritysten vastauksia keskenään. Vastauksissa ei ollut valtaisan suuria poikkeavuuksia verrattuna yleisiin vastauksiin, mutta joitain eroavaisuuksia löytyi. Keskisuurille yrityksille oli yleisintä, että ulkoistussopimukset solmitaan 3-5 vuotta kestäviksi, kun suurilla yrityksillä tavanomaisin ulkoistussopimuksen kesto oli 1-2 vuotta. Suuret yritykset ulkoistivat toimintojaan keskisuuria yrityksiä enemmän. Suurilla yrityksillä oli myös keskisuuria yrityksiä useammin suurempi määrä ulkoistuskumppaneita. Suuret yritykset ulkoistivat keskisuuria yrityksiä useammin kaukomaille ja olivat useammin kaukoulkoistamisen puolesta. Vaikka molemmat yrityskoot olivat lähes

yhtä tyytyväisiä ulkoistussuhteisiinsa, suuret yritykset olivat harkinneet toiminnon tai toimintojen kotiuttamista useammin.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tekeminen kahdessa roolissa, opinnäytetyötä toteuttavana opiskelijana ja tutkimuksen tekijänä yritykselle oli haastavaa. Haasteelliseksi sen teki se, että opinnäytetyön ohjaajilla ja toimeksiantajayrityksen työntekijöillä oli eri näkökulmia ja mielipiteitä työn laajuuteen, rajaukseen sekä aikatauluun liittyen. Molempia osapuolia tyydyttävän työn tekeminen nähtiin suurimpana haasteena. Haaste ei koitunut kuitenkaan mahdottomaksi. Tutkimuksesta tehtiin loppujen lopuksi kaksi versiota: toimeksiantajalle työstettiin laajempi kuvaus työn tuloksista ja opinnäytetyö tehtiin opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Markkinatutkimuksesta saadut tulokset annettiin toimeksiantajayritykselle jo kesän alussa, mutta varsinainen opinnäytetyö valmistui syksyllä.

Kaikki markkinatutkimuksesta saadut tulokset ovat arvokasta tietoa toimeksiantajayritykselle heidän potentiaalisten asiakkaidensa ulkoistamisen nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Toimeksiantajayrityksen tulee miettiä, mitä tuloksia he pitävät arvossaan ja haluavat tuoda esille esimerkiksi asiakastapaamisissa. Esimerkkinä, vastaajat pitivät tärkeimpinä tekijöinä toimittajan valinnassa hintaa, teknologisia resursseja ja osaamista, joustavuutta sekä aiempaa kokemusta. Toimeksiantajayrityksen olisi erittäin järkevää pohtia pätevyyttään edellä mainituilla alueilla ja kertoa niistä asiakastapaamisissa.

Tehdyn tutkimuksen lopussa on hyvä pohtia sen luotettavuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat käsitteet reliabiliteetti ja valideetti, jotka kuvaavat määrällisessä tutkimuksessa mittauksen luotettavuutta ja hyvyttä. Mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus on hyvä, mikäli toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos mittauksesta toiseen. Valideetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pitikin mitata. (Tuomi 2007, 149-150; Vilka 2007, 149.)

Työn luotettavuutta puoltaa hyvin monta seikkaa. Mittauksen käsittelyvirheille ei uskota olevan sijaa, koska vastaukset siirrettiin suoraan e-lomakkeelta SPSS:lle. SPSS on pitkälle kehitelty tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltu ohjelmisto ja tutkimuksen vastaukset saatiin pitkälti suoraan SPSS:stä, joten tutkimuksessa tuskin oli mittausvirheitä. Koska kyseessä oli kokonaisotanta, otantavirheet eivät olleet mahdollisia. Vastanneet yritykset edustivat monipuolisesti eri toimialoja. Noin puolet yrityksistä oli keskisuuria yrityksiä ja

puolet suuria yrityksiä, mikä mahdollisti luotettavan tuloksen selvittäessä onko muuttujien jakaumissa merkitseviä eroja keskiuurten ja suurten yritysten välillä. Luotettavuutta lisää myös se, että kyselylomake testattiin toimeksiantajalla ennen lähetystä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää huolellinen tutkimuksen tekotapa. Tutkimuksessa edettiin ensiksi teoriasta käytäntöön eli kyselyyn. Tämän jälkeen palattiin käytännöstä teoriaan tulosten, analyysin ja tuloksin avulla. Tutkimuksen tärkein tehtävä oli tutkimusongelman tarkka määrittäminen, joka oli lähtökohtana teorian etsimiselle. Tutkittavan asian perusteellinen määrittäminen mahdollisti kyselylomakkeen luomisen ja lähettämisen yrityksille. Tutkimustulosten esittely- ja analysointivaiheessa vastauksia esiteltiin taas teoriaan peilaten. Tutkimuksen tekijälle oli koko ajan selvää mitä tutkimusprosessi edellyttää vaihe vaiheelta.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli onnistunut valinta tutkimukselle. Kvantitatiivinen tutkimusote mahdollisti tutkimuksen toteutuksen suurelle joukolle sekä lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvien kysymysten selvittämisen. Kyselylomakkeen lähetys ei onnistunut 21 yritykseen eli 2 % tarkoitetuista yrityksistä. Tämä johtui siitä, että tutkittavasta otoksesta ei ollut täysin ajan tasalla olevaa rekisteriä ja kaikkia puuttuvia yhteystietoja ei löytynyt. Prosenttimäärä ei kuitenkaan ole kovin suuri, eikä sillä uskota olevan merkittävää vaikutusta työn luotettavuuteen.

Mikäli tutkija muuttuisi ja tutkimus toistettaisiin kyselyyn vastanneilla henkilöillä, annetut vastaukset tuskin muuttuisivat. On kuitenkin mahdollista, että kaikki vastaajat eivät olleet parhaita mahdollisia kyselyyn vastaajia ja näin ollen vastauksissa voi olla poikkeavuuksia yrityksen todelliseen tilanteeseen verrattuna. Toimitusjohtajien uskottiin olevan luotettavimpia ja kykenevimpiä kyselyyn vastaajia, koska heillä on vastuu päivittäisestä yrityksen hallinnoimisesta ja näin ollen ajankohtaista tietoa yrityksen ulkoistamisesta. Mikäli täysin uudet 117 yritystä vastaisivat annettuihin kysymyksiin, voisivat vastaukset muuttua. Useat vaihtoehdot saivat kuitenkin suuren enemmistökannatuksen, eikä niiden uskota muuttuvan, vaikka vastaajat muuttuisivat. Esimerkiksi yleisimmät ulkoistetut toiminnot, tavoitteet ja riskit säilyisivät luultavasti samoina, vaikka yritykset muuttuisivat.

Tutkimuksen merkitys ulkoistamistutkimuksen saralla on merkittävä, koska vastaavia tutkimuksia on tehty varsin vähän. Tutkimukseen osallistui 902 yrityksestä 117, eli 13 %, mikä on melko hyvä tehdyntutkimukselle. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä ulkoistamisen tilaan kaikissa Suomessa toimivissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä, koska 117 yritystä on varsin pieni osa kaikista Suomessa toimivista keskiuurista ja suurista yrityksistä. Suurempi vastausprosentti ja kattavampi otos olisivat mahdollistaneet vastauksien paremman yleistettävyyden. Vastaukset antavat kuitenkin melko luotettavan katsauksen

Uudenmaan, Varsinais-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella sijaitsevien yritysten ulkoistamisen tilasta.

Tutkimusongelmaan ”Mikä on ulkoistamisen tila Suomessa toimivissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä?” ja jokaiseen asetettuun tutkimuskysymykseen saatiin ratkaisu, joten kysymykset oli kyetty operationalisoimaan ymmärrettävään muotoon. Näin ollen tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan mitä pitikin mitata. Hypoteesien testauksella todistettiin, että yritykset olivat vastanneet kysymyksiin ajan kanssa ja harkiten.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Berger, R., Dutta, S., Raffel, T. & Samuels, G. 2009. *Innovating at the Top*. New York: Palgrave Macmillan.

Click, R. & Duening, T. 2005. *Business Process Outsourcing : the competitive advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Corbett, M. 2004. *Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do It Right*. Chicago: Dearborn Trade.

Eastwood, G. 2005. *The Offshore and Nearshore Outsourcing Outlook. Key locations, outsourcing models and the leading players*. Business Insights.

Fintra. 2001. *Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä*. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. painos. Juva: Ws Bookwell.

Hague, P. 2002. *Market research - a guide to planning, methodology & evaluation*. 3. painos. London: Kogan Page.

Hakala, J-T. 2004. *Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, T. 2001. 3. painos. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13-14. painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. *Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, L. 2000. *Tilastomatematiikka*. Jyväskylä: Gummerus.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kiiha, J. 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Helsinki: Talentum.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2005. *Kotlerin kanta - markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin*. Suomennos Mauri Laukkanen. Helsinki: Masku kirjapaino.

Lumijärvi, O-P. 2007. *Huipulla - Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Helsinki: WSOY.

McCarthy, I & Anagnostou, A. 2003. *The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing*. International journal of production economics. Canada: SFU Business.

Olkkonen, R. & Saastamoinen, K. 2005. SPSS perusopas markkinatutkijoille. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

Patel, A. & Aran, H. 2005. Outsourcing Success. New York: Palgrave Macmillan.

Power, M., Desouza, K. & Bonifari, C. 2006. Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process. London: Cogan Page.

Proctor, T. 2003. Essentials of Marketing Research. 3. painos. London: Prentice Hall.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Blåfield, A. 2010. Vastuuta palvelusta ei voi ulkoistaa. Viitattu 14.04.2011.

<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Vastuuta+palvelusta+ei+voi+ulkoistaa/HS20100114SI1MA01bjh?free=Ulkoistaminen&date=year2010&advancedSearch=&>

Deloitte. 2006. Myötätuulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. Viitattu 29.03.2011.

<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>

Huttunen, J., Joukokari, S., Laitinen, S., Turpeinen-Aukio, M., Virtanen, E. 2008. Globaalit monitoimittajaprojektit. Viitattu 25.3.2011.

http://myy.helia.fi/~kalei/kehittamisenmenetelmat/raportit_k08/Globaalit_loppuyhteenveto_v1.0.pdf

Kauppinen, A-K., Pietilä, P., Sundbäck, L. & Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. VTT. Viitattu 10.4.2011.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>

Kautto, M. 2009. Palvelutasosopimukset (SLA). Viitattu 29.03.2011.

http://www.cs.helsinki.fi/group/cinco/teaching/2009/soc-seminaari/abstracts/kautto_abstract.pdf

Mikroyritykset sekä pienien ja keskisuurien yritysten määritelmä. 2007. Viitattu 10.6.2011.

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm

Pellet, J. 2007. The New Logic of Offshoring. Viitattu 29.03.2011.
[http://www.cggc.duke.edu/documents/20070910ChiefExecutiveRoundtable-
TheNewLogicofOffshoring.pdf](http://www.cggc.duke.edu/documents/20070910ChiefExecutiveRoundtable-TheNewLogicofOffshoring.pdf)

Toivonen, E. 2001. IT-palveluiden ulkoistus ja kotiutus. Thinking Business. Viitattu 25.03.2011. <http://kotisivukone.fi/files/thinkingbusiness.kotisivukone.com/tiedostot/tb-bulletin.pdf>.

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Ulkoistetut toiminnot (n=117)	25
Kuvio 2: Ulkoistussopimuksen kesto (%)	26
Kuvio 3: Ulkoistuksen sopimustyyppi (%)	27
Kuvio 4: Ensimmäisen ulkoistuksen ajankohta (%)	28
Kuvio 5: Ulkoistuskumppanien määrä (%)	28
Kuvio 6: Toimittaja-asiakas -suhde (%)	29
Kuvio 7: Kumppanuus vs. jatkuva kilpailuttaminen (%)	30
Kuvio 8: Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen (%)	30
Kuvio 9: Palvelutason mittarit mittaavat mitä toivotaan (%)	31
Kuvio 10: Palvelusopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia (%)	32
Kuvio 11: Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin (%)	33
Kuvio 12: Ulkoistamisen tavoitteet (n=117)	34
Kuvio 13: Ulkoistamisen riskit (n=117)	35
Kuvio 14: Toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät (n=117)	36
Kuvio 15: Yleisin ulkoistuksen muoto (%)	37
Kuvio 16: Suhtautuminen kaukoulkoistukseen (%)	38
Kuvio 17: Ulkoistuskumppani suomalainen kaukoulkoistamistapauksissa (%)	39
Kuvio 18: Ulkoistettavat toiminnot seuraavan kolmen vuoden aikana (n=117)	40
Kuvio 19: Ulkoistaminen nyt ja kolmen vuoden päästä (n=117)	41

Taulukot

Taulukko 1: Palvelutasosopimukset r mittareiden toimivuus	42
Taulukko 2: Ulkoistussuhteet r kotiuttaminen	43
Taulukko 3: Toimittaja—asiakas -suhde r kumppanuus	44
Taulukko 4: Suhtautuminen kaukoulkoistukseen r kaukoulkoistuksen käyttö	45

Liitteet

Liite 1: Markkinatutkimuksen saatekirje	57
Liite 2: Kyselylomake	58
Liite 3: Kysymykset 7-20 r liikevaihto	64
Liite 4: Kysymykset 21-24 r liikevaihto	92
Liite 5: Kysymykset 31-37 r liikevaihto	95

Liite 1: Markkinatutkimuksen saatekirje

Haluatteko tietää, mitä toimialallanne yritykset ajattelevat ulkoistamisesta?

Hyvä vastaaja,

Olen Laurea-ammattikorkeakoulun palvelujen tuottamisen ja johtamisen restonomiopiskelija. Teen opinnäytetyönäni markkinatutkimusta Suomessa toimivien keski suurten ja suurten yritysten mielipiteistä ulkoistamiseen liittyen. Teille lähettämäni kysely on osana opinnäytetyötäni.

Vastauksenne on arvokas tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta. 38 kysymyksen vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia. Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan xx.xx.xxxx mennessä.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä sekä luottamuksellisesti. Mikäli ette ehdi vastaamaan kyselyyn, välittäisittekö ystävällisesti kyselyn siihen vastaamiseen kykenevälle henkilölle.

Mikäli haluatte tiivistelmän opinnäytetyöstäni tai lopullisen opinnäytetyöni sähköpostitse, täyttäkää yhteystietonne kyselyn lopussa sille varattuun kohtaan.

Kiitos vastauksestanne!

Yhteistyöstänne kiittäen

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen restonomiopiskelija

Satu Niskanen

satu.niskanen@laurea.fi

Liite 2: Kyselylomake

Haluatteko tietää mitä toimialanne yritykset ajattelevat ulkoistamisesta?

Taustakysymykset

1. Missä maakunnassa yrityksenne sijaitsee?

Uusimaa
Päijät-Häme
Varsinais-Suomi

2. Mitä seuraavista aloista yrityksenne edustaa?

Hallinto-/toimistoala
It-ala
Kaupallinen ala
Terveystenhoito- ja sosiaaliala
Palveluala
Rakennus- ja kaivosala
Teollisuusala
Kuljetus- ja liikenneala
Tekniikka-, tiede- ja taideala
Maa-, metsä- ja kalatalousala
Jokin muu

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Jokin muu", kirjoita vastauksesi tähän:

3. Yrityksenne on toiminut

Alle 10 vuotta
10-30 vuotta
31-50 vuotta
Yli 50 vuotta

4. Yrityksenne liikevaihto milj. € (ilman kansallisia tytäryhtiöitä)

10-50
51-300
301-500
Yli 500

5. Yritysmuotonne

Pörssiyritys
Listaamaton yhtiö
Osuuskunta
Jokin muu

Jos vastasit edelliseen kysymyksen "Jokin muu", kirjoita vastauksesi tähän:

6. Mikä on työllistämienne vakituisten työntekijöiden määrä?

50-249
250-999
1000-2000
Yli 2000

Tutkimuskysymykset: yleisesti ulkoistamisesta

7. Mitä yrityksenne toimintoja on ulkoistettu?

Asiakaspalvelu: yhteyskeskus/puhelinkeskus
Asiakaspalvelu: asiakasneuvonta
Henkilöstöhallinto: palkkalaskenta
Henkilöstöhallinto: rekrytointi
Henkilöstöhallinto: koulutus
Taloushallinto: kirjanpito
Taloushallinto: reskontrat
Taloushallinto: laskutus
Taloushallinto: perintä
Logistiikka: varastot
Logistiikka: tietojärjestelmät
Logistiikka: kuljetus
Myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi
Myynti ja markkinointi: puhelinmyynti
Myynti ja markkinointi: mainonta
IT: sovelluskehitys
IT: it-infrastruktuuri
IT: sovellusylläpito
Osto- ja hankintapalvelut
Tuotekehitys
Tuotanto/valmistus
Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut
Laadunvalvonta
Ydintoiminnot
Muu, mitä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mitä", kirjota vastauksesi tähän:

8. Kuinka pitkiä ulkoistamissopimukset ovat keskimäärin?

Alle vuoden
1-2 vuotta
3-5 vuotta
Yli 5 vuotta

9. Mikä on ulkoistuksien sopimustyyppi useimmissa tapauksissa?

Sopimusulkoistaminen, siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing)
Sopimusulkoistaminen, ei siirry omaisuutta (simple outsourcing)
Yhteisesti omistettu yritys (joint venture outsourcing)
Konsernin sisällä tapahtunut ulkoistus (group outsourcing)

10. Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?

Alle vuosi sitten
1-5 vuotta sitten
6-10 vuotta sitten
Yli 10 vuotta sitten

11. Kuinka monta ulkoistuskumppania yrityksellänne on?

Yksi
2-5
6-10

Yli 10

12. Millaisiksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja - suhteistanne ulkoistuksissa?

Hintakilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi
Laatukilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi
Läheiseksi yhteistyöksi (partnership)
Strategiseen kumppanuuteen perustuviksi suhteiksi

13. Onko kumppanuudella suurempi hyöty kuin jatkuvalla kilpailuttamisella

Kyllä
Ei

14. Miten tyytyväinen yrityksenne on palvelutasosopimukseen (SLA)?

Erittäin tyytyväinen
Melko tyytyväinen
Melko tyytymätön
Tyytymätön

15. Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?

Kaikissa tilanteissa
Suurimmassa osassa tilanteista
Harvoin
Ei koskaan

16. Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia

Täysin samaa mieltä
Melko samaa mieltä
Melko eri mieltä
Täysin eri mieltä

17. Oletteko tyytyväisiä ulkoistussuhteisiin?

Erittäin tyytyväinen
Suurimmaksi osaksi tyytyväinen
Suurimmaksi osaksi tyytymätön
Erittäin tyytymätön

18. Mitkä ovat ulkoistamisen tärkeimmät tavoitteet? Valitse kolme tärkeintä.

Yrityskuvan parantaminen
Ydinosaamiseen keskittyminen
Muutoshallinnan parantaminen
Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen
Joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen
Reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin
Toiminnan virtaviivaistaminen ja laadun parantaminen
Kustannustehokkuuden parantaminen
Kustannusrakenteen muutos (kiinteät kulut muuttuviksi)
Kustannusten ennustettavuus
Ulkopuolisen erikoisosaamisen käyttömahdollisuus
Teknologisten valmiuksien parantaminen
Henkilöstön motivaation & urakehityksen turvaaminen
Muu, mikä/mitkä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä/mitkä", kirjoita vastauksesi tähän:

19. Mitkä ovat ulkoistamisen suurimmat riskit? Valitse kolme tärkeintä.

Liiallinen riippuvuus toimittajasta
Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin
Kustannussäästöjen yliarviointi
Henkilöstön muutosvastarinta
Vaihtokynnyksen nousu
Toimittajan alisuorittaminen
Väärän toiminnon ulkoistaminen
Muu, mikä/mitkä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä/mitkä", kirjoita vastauksesi tähän:

20. Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä valitessasi toimittajaa? Valitse kolme tärkeintä.

Hinta
Maine
Teknologiset resurssit ja osaaminen
Maantieteellinen kattavuus
Asiakkaan toimialatuntemus
Huippuosaaminen toiminnoissa
Joustavuus
Aiempi kokemus
Mahdollisuus kaukoulkoistukseen
Hinnoittelu suorituskyvyn perusteella
Muu, mikä/mitkä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä/mitkä", kirjoita vastauksesi tähän:

Tutkimuskysymykset: kaukoulkoistaminen

21. Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?

Lähiulkoistamista Suomen sisällä
Lähiulkoistamista (Venäjä, Baltian maat)
Kaukoulkoistamista

22. Mieltä kaukoulkoistamisesta?

Puolesta
Vastaan
Merkityksetöntä

23. Hyödynnättekö kaukoulkoistamista?

Kyllä
Ei (siirry kys. 25)

24. Sopimuskumppani on tällöin suomalainen

Ei yhdessäkään sopimuksessa
Alle puolessa sopimuksista
Yli puolissa sopimuksista
Kaikissa sopimuksissa

Tutkimuskysymykset: yhteyskeskukset

25. Kuinka moni työntekijöistänne työskentelee yhteyskeskuksissa?

Alle 10

10-30

31-

Meillä ei ole yhteyskeskuksia (siirry kys. 31)

26. Oletteko ulkoistaneet yhteyskeskuspalveluitanne?

Kyllä

Ei (siirry kys. 28)

27. Mitä yhteyskeskuspalveluitanne olette ulkoistaneet?

Asiakaspalvelupalveluita

Myyntipalveluita

Back-office -palveluita

28. Mahdollistaako järjestelmänne yhteyskeskuspalvelujen ulkoistamisen?

Kyllä

Ei

29. Onko järjestelmiänne mahdollista käyttää toimipisteenne ulkopuolella?

Kyllä

Ei

30. Oletteko harkinneet yhteyskeskuspalvelujenne ulkoistamista?

Kyllä

Ei

Olemme jo ulkoistaneet yhteyskeskuspalvelumme

Tutkimuskysymykset: ulkoistamisen tulevaisuus

31. Oletteko suunnitelleet toiminnon tai toimintojen kotiuttamista (takaisinvetoa)?

Kyllä

Ei

32. Oletteko suunnitelleet toimittajan vaihtoa?

Kyllä

Ei

33. Oletteko suunnitelleet ulkoistamista seuraavan kolmen vuoden aikana?

Kyllä

Ei (siirry seuraavan kysymyksen yli)

37. Mitä olette mahdollisesti ulkoistamassa seuraavan kolmen vuoden aikana?

Asiakaspalvelu: yhteyskeskus/puhelinkeskus

Asiakaspalvelu: Asiakasneuvonta

Henkilöstöhallinto: palkkalaskenta

Henkilöstöhallinto: rekrytointi

Henkilöstöhallinto: koulutus

Taloushallinto: kirjanpito
Taloushallinto: reskontrat
Taloushallinto: laskutus
Taloushallinto: perintä
Logistiikka: varastot
Logistiikka: tietojärjestelmät
Logistiikka: kuljetus
Myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi
Myynti ja markkinointi: puhelinmyynti
Myynti ja markkinointi: mainonta
IT: sovelluskehitys
IT: it-infrastruktura
IT: sovellusylläpito
Osto- ja hankintapalvelut
Tuotekehitys
Tuotanto/valmistus
Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut
Laadunvalvonta
Ydintoiminnot
Muu, mitä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mitä", kirjota vastauksesi tähän:

Kiitos vastauksistanne!

Haluan opinnäytetyön sähköpostitse

☐ Kyllä

☐ Ei

Haluan tiivistelmän opinnäytetyöstä

☐ Kyllä

☐ Ei

Yhteystiedot

Nimi

Sähköpostiosoite

Yhteystietonne

Liite 3: Kysymykset 7-20 r liikevaihto

Yhteyskeskukset * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Yhteyskeskukset	Asiakaspalvelu: yhteyskeskus/puhelinkes- kus	Count	17	26	43
		% within Yhteyskeskukset	39.5%	60.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	39.5%	60.5%	100.0%
Total		Count	17	26	43
		% within Yhteyskeskukset	39.5%	60.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	39.5%	60.5%	100.0%

Asiakasneuvonta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Asiakasneuvonta	Asiakaspalvelu: asiakasneuvonta	Count	2	2	4
		% within Asiakasneuvonta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	2	2	4
		% within Asiakasneuvonta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Palkkalaskenta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Palkkalaskenta	Henkilöstöhallinto: palkkalaskenta	Count	16	18	34
		% within Palkkalaskenta	47.1%	52.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	47.1%	52.9%	100.0%
Total		Count	16	18	34
		% within Palkkalaskenta	47.1%	52.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	47.1%	52.9%	100.0%

Rekrytointi * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Rekrytointi	Henkilöstöhallinto: rekrytointi	Count	10	6	16
		% within Rekrytointi	62.5%	37.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	62.5%	37.5%	100.0%
Total		Count	10	6	16
		% within Rekrytointi	62.5%	37.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	62.5%	37.5%	100.0%

Koulutus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Koulutus	Henkilöstöhallinto: koulutus	Count	6	14	20
		% within Koulutus	30.0%	70.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	30.0%	70.0%	100.0%
Total		Count	6	14	20
		% within Koulutus	30.0%	70.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	30.0%	70.0%	100.0%

Kirjanpito * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kirjanpito	Taloushallinto: kirjanpito	Count	10	8	18
		% within Kirjanpito	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%
Total		Count	10	8	18
		% within Kirjanpito	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%

Reskontrat * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Reskontrat	Taloushallinto: reskontrat	Count	5	9	14
		% within Reskontrat	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.7%	64.3%	100.0%
Total		Count	5	9	14
		% within Reskontrat	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.7%	64.3%	100.0%

Laskutus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Laskutus	Taloushallinto: laskutus	Count	3	10	13
		% within Laskutus	23.1%	76.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	23.1%	76.9%	100.0%
Total		Count	3	10	13
		% within Laskutus	23.1%	76.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	23.1%	76.9%	100.0%

Perintä * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Perintä	Taloushallinto: perintä	Count	13	19	32
		% within Perintä	40.6%	59.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.6%	59.4%	100.0%
Total		Count	13	19	32
		% within Perintä	40.6%	59.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.6%	59.4%	100.0%

Varastot * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Varastot Logistiikka: perintä	Count		5	10	15
	% within Varastot		33.3%	66.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count		5	10	15
	% within Varastot		33.3%	66.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		33.3%	66.7%	100.0%

Tietojärjestelmät * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tietojärjestelmä t	Logistiikka: tietojärjestelmät	Count	5	9	14
		% within Tietojärjestelmät	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.7%	64.3%	100.0%
Total		Count	5	9	14
		% within Tietojärjestelmät	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.7%	64.3%	100.0%

Kuljetus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kuljettaminen	Logistiikka: kuljetus	Count	15	24	39
		% within Kuljettaminen	38.5%	61.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	38.5%	61.5%	100.0%
Total		Count	15	24	39
		% within Kuljettaminen	38.5%	61.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	38.5%	61.5%	100.0%

Suoramarkkinointi * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Suoramarkkinointi	Myynti ja markkinointi: Suoramarkkinointi	Count	2	8	10
		% within Suoramarkkinointi	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%
Total		Count	2	8	10
		% within Suoramarkkinointi	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%

Puhelinmyynti * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Puhelinmyynti	Myynti ja markkinointi: puhelinmyynti	Count	4	4	8
		% within Puhelinmyynti	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	4	4	8
		% within Puhelinmyynti	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Mainonta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mainonta	Myynti ja markkinointi: mainonta	Count	4	6	10
		% within Mainonta	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.0%	60.0%	100.0%
Total		Count	4	6	10
		% within Mainonta	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.0%	60.0%	100.0%

Sovelluskehitys * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Sovelluskehitys IT: sovelluskehitys	Count		20	20	40
	% within Sovelluskehitys		50.0%	50.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		20	20	40
	% within Sovelluskehitys		50.0%	50.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%

it-Infrastruktuuri * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
It- infrastruktuuri IT: it- infrastruktuuri	Count		26	22	48
	% within Infrastruktuuri		54.2%	45.8%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		54.2%	45.8%	100.0%
Total	Count		26	22	48
	% within Infrastruktuuri		54.2%	45.8%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		54.2%	45.8%	100.0%

Sovellusylläpito * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Sovellusylläpito IT: sovellusylläpito	Count		25	25	50
	% within Sovellusylläpito		50.0%	50.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		25	25	50
	% within Sovellusylläpito		50.0%	50.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%

Osto- ja hankintapalvelut * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne ?	Total
			10-50	
Osto- ja hankintapalvelut	Osto- ja hankintapalvelut	Count	1	1
		% within Ostojahankinta	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	1	1
		% within Ostojahankinta	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Tuotekehitys * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tuotekehitys	Tuotekehitys	Count	1	2	3
		% within Tuotekehitys	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Count	1	2	3
		% within Tuotekehitys	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%

Tuontanto/valmistus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tuontanto/valmistus	Tuontanto/valmistus	Count	6	7	13
		% within Tuontanto	46.2%	53.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	46.2%	53.8%	100.0%
Total		Count	6	7	13
		% within Tuontanto	46.2%	53.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	46.2%	53.8%	100.0%

Kiinteistö- ja/tai siivous- ja tai ruokalapalvelut * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kiinteistö	Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut	Count	37	46	83
		% within Kiinteistö	44.6%	55.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.6%	55.4%	100.0%
Total		Count	37	46	83
		% within Kiinteistö	44.6%	55.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.6%	55.4%	100.0%

Laadunvalvonta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Laadunvalvonta	Laadunvalvonta	Count	1	1	2
		% within Laadunvalvonta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	1	1	2
		% within Laadunvalvonta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Muuta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Muuta	Muuta	Count	2	5	7
		% within Muuta	28.6%	71.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	28.6%	71.4%	100.0%
Total		Count	2	5	7
		% within Muuta	28.6%	71.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	28.6%	71.4%	100.0%

Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?	Alle vuoden	Count	5	1	6
		% within Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?	83.3%	16.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	8.2%	1.8%	5.1%
		% of Total	4.3%	.9%	5.1%
	1-2	Count	25	21	46
		% within Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?	54.3%	45.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	41.0%	37.5%	39.3%
		% of Total	21.4%	17.9%	39.3%
	3-5	Count	22	27	49
		% within Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?	44.9%	55.1%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	36.1%	48.2%	41.9%
		% of Total	18.8%	23.1%	41.9%
	Yli 5 vuotta	Count	9	7	16
		% within Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?	56.3%	43.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	14.8%	12.5%	13.7%
		% of Total	7.7%	6.0%	13.7%
Total	Count		61	56	117
	% within Kuinka pitkiä ulkoistamissopimuksenne ovat?		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Mikä sopimustyyppi teillä on? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mikä sopimustyyppi teillä on?	Sopimusulkoistaminen, siirtyy omaisuutta	Count	2	2	4
		% within Mikä sopimustyyppi teillä on?	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	3.3%	3.6%	3.4%
		% of Total	1.7%	1.7%	3.4%
	Sopimusulkoistaminen, ei siirry omaisuutta	Count	52	47	99
		% within Mikä sopimustyyppi teillä on?	52.5%	47.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	85.2%	83.9%	84.6%
		% of Total	44.4%	40.2%	84.6%
	Konsernin sisällä tapahtunut ulkoistus	Count	7	7	14
		% within Mikä sopimustyyppi teillä on?	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	11.5%	12.5%	12.0%
		% of Total	6.0%	6.0%	12.0%
Total	Count		61	56	117
	% within Mikä sopimustyyppi teillä on?		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?	0-5 vuotta sitten	Count	14	16	30
		% within Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?	46.7%	53.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	23.0%	28.6%	25.6%
		% of Total	12.0%	13.7%	25.6%
	6-10 vuotta sitten	Count	18	15	33
		% within Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?	54.5%	45.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	29.5%	26.8%	28.2%
		% of Total	15.4%	12.8%	28.2%
	Yli 10 vuotta sitten	Count	29	25	54
		% within Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?	53.7%	46.3%	100.0%

	% within Liikevaihtonne?	47.5%	44.6%	46.2%
	% of Total	24.8%	21.4%	46.2%
Total	Count	61	56	117
	% within Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?	52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	1	Count	4	1	5
		% within Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	80.0%	20.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	6.6%	1.8%	4.3%
		% of Total	3.4%	.9%	4.3%
	2-5	Count	40	23	63
		% within Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	63.5%	36.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	65.6%	41.1%	53.8%
		% of Total	34.2%	19.7%	53.8%
	6-10	Count	8	13	21
		% within Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	38.1%	61.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	13.1%	23.2%	17.9%
		% of Total	6.8%	11.1%	17.9%
	Yli 10	Count	9	19	28
		% within Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	32.1%	67.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	14.8%	33.9%	23.9%
		% of Total	7.7%	16.2%	23.9%
Total		Count	61	56	117

% within Kuinka monta ulkoistuskumppania teillä on?	52.1%	47.9%	100.0%
% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne?	Hintakilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi	Count	20	15	35
		% within Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne?	57.1%	42.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	32.8%	26.8%	29.9%
		% of Total	17.1%	12.8%	29.9%
	Laatukilpailuttamiseen perustuviksi suhteiksi	Count	12	10	22
		% within Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne?	54.5%	45.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	19.7%	17.9%	18.8%
		% of Total	10.3%	8.5%	18.8%
	Läheiseksi yhteistyöksi	Count	23	27	50
		% within Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne?	46.0%	54.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	37.7%	48.2%	42.7%
		% of Total	19.7%	23.1%	42.7%
	Strategiseen kumppanuuteen perustuviksi suhteiksi	Count	6	4	10
		% within Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja -suhteistanne?	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	9.8%	7.1%	8.5%
		% of Total	5.1%	3.4%	8.5%
Total		Count	61	56	117

	% within Miksi luonnehtisit suurinta osaa asiakas-toimittaja - suhteistanne?	52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Kumppanuudella suurempi hyödy kuin jatkuvalla kilpailuttamisella * Liikevaihtonne?

Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kumppanuudella suurempi hyödy kuin jatkuvalla kilpailuttamisella	Kyllä	Count	52	46	98
		% within Kumppanuudella suurempi hyödy kuin jatkuvalla kilpailuttamisella	53.1%	46.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	85.2%	82.1%	83.8%
		% of Total	44.4%	39.3%	83.8%
	Ei	Count	9	10	19
		% within Kumppanuudella suurempi hyödy kuin jatkuvalla kilpailuttamisella	47.4%	52.6%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	14.8%	17.9%	16.2%
		% of Total	7.7%	8.5%	16.2%
Total	Count		61	56	117
	% within Kumppanuudella suurempi hyödy kuin jatkuvalla kilpailuttamisella		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen	Erittäin tyytyväinen	Count	8	1	9
		% within Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen	88.9%	11.1%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	13.1%	1.8%	7.7%
		% of Total	6.8%	.9%	7.7%
	Melko tyytyväinen	Count	51	53	104
		% within Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen	49.0%	51.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	83.6%	94.6%	88.9%
		% of Total	43.6%	45.3%	88.9%
	Melko tyytymätön	Count	1	2	3
		% within Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	1.6%	3.6%	2.6%
		% of Total	.9%	1.7%	2.6%
	Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
		% within Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen	100.0%	.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	1.6%	.0%	.9%
		% of Total	.9%	.0%	.9%
Total	Count		61	56	117
	% within Tyytyväisyys palvelutasosopimukseen		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?	Kaikissa tilanteissa	Count	2	0	2
		% within Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?	100.0%	.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	3.3%	.0%	1.7%
		% of Total	1.7%	.0%	1.7%
	Suurimmassa osassa tilanteista	Count	42	47	89
		% within Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?	47.2%	52.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	68.9%	83.9%	76.1%
		% of Total	35.9%	40.2%	76.1%
	Harvoin	Count	17	9	26
		% within Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?	65.4%	34.6%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	27.9%	16.1%	22.2%
		% of Total	14.5%	7.7%	22.2%
Total	Count		61	56	117
	% within Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia * Liikevaihtonne?

Crosstabulation

	Liikevaihtonne?		Total
	10-50	50-	

Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia	Täysin samaa mieltä	Count	2	1	3
		% within	66.7%	33.3%	100.0%
		Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia			
		% within Liikevaihtonne?	3.3%	1.8%	2.6%
		% of Total	1.7%	.9%	2.6%
	Melko samaa mieltä	Count	27	22	49
		% within	55.1%	44.9%	100.0%
		Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia			
		% within Liikevaihtonne?	44.3%	39.3%	41.9%
		% of Total	23.1%	18.8%	41.9%
	Melko eri mieltä	Count	27	29	56
		% within	48.2%	51.8%	100.0%
		Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia			
		% within Liikevaihtonne?	44.3%	51.8%	47.9%
		% of Total	23.1%	24.8%	47.9%
	Täysin eri mieltä	Count	5	4	9
		% within	55.6%	44.4%	100.0%
		Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia			
		% within Liikevaihtonne?	8.2%	7.1%	7.7%
		% of Total	4.3%	3.4%	7.7%
Total		Count	61	56	117
		% within	52.1%	47.9%	100.0%
		Palvelutasosopimukset ovat enemmän toimittajan kuin asiakkaan edun mukaisia			
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin	Erittäin tyytyväinen	Count	7	3	10
		% within Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	11.5%	5.4%	8.5%
		% of Total	6.0%	2.6%	8.5%
	Suurimmaksi osaksi tyytyväinen	Count	52	53	105
		% within Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin	49.5%	50.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	85.2%	94.6%	89.7%
		% of Total	44.4%	45.3%	89.7%
	Suurimmaksi osaksi tyytymätön	Count	2	0	2
		% within Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin	100.0%	.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	3.3%	.0%	1.7%
		% of Total	1.7%	.0%	1.7%
Total	Count	61	56	117	
	% within Tyytyväisyys ulkoistussuhteisiin	52.1%	47.9%	100.0%	
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%	

Ydinkuvan parantaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne ?	Total
			50-	
Ydinkuva	Ydinkuvan parantaminen	Count	1	1
		% within Ydinkuva	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	1	1
		% within Ydinkuva	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Ydinsaaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Ydinsaaminen	Ydinsaamiseen keskittyminen	Count	37	29	66
		% within Ydinsaaminen	56.1%	43.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	56.1%	43.9%	100.0%
Total		Count	37	29	66
		% within Ydinsaaminen	56.1%	43.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	56.1%	43.9%	100.0%

Muutoshallinnan parantaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Muutoshallinnan	Muutoshallinnan parantaminen	Count	5	4	9
		% within Muutoshallinnan	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%
Total		Count	5	4	9
		% within Muutoshallinnan	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%

Markkinat * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Markkinat	Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen	Count	1	3	4
		% within Markkinat	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	25.0%	75.0%	100.0%
Total		Count	1	3	4
		% within Markkinat	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	25.0%	75.0%	100.0%

Joustavuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Joustavuus	Joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen	Count	18	33	51
		% within Joustavuus	35.3%	64.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.3%	64.7%	100.0%
Total		Count	18	33	51
		% within Joustavuus	35.3%	64.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.3%	64.7%	100.0%

Reagointikyky * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Reagointikyky	Reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin	Count	5	4	9
		% within Reagointikyky	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%
Total		Count	5	4	9
		% within Reagointikyky	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.6%	44.4%	100.0%

Virtaviivaistaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Virtaviivaistaminen	Toiminnan virtaviivaistaminen ja laadun parantaminen	Count	3	6	9
		% within Virtaviivaistaminen	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Count	3	6	9
		% within Virtaviivaistaminen	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%

	% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
--	------------	-------	-------	--------

Kustannustehokkuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kustannustehokkuus	Kustannustehokkuuden parantaminen	Count	33	31	64
		% within Kustannustehokkuus	51.6%	48.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	51.6%	48.4%	100.0%
Total		Count	33	31	64
		% within Kustannustehokkuus	51.6%	48.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	51.6%	48.4%	100.0%

Kustannusrakenne * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kustannusrakenne	Kustannusrakenteen muutos (kiinteät kulut muuttuviksi)	Count	13	12	25
		% within Kustannusrakenne	52.0%	48.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.0%	48.0%	100.0%
Total		Count	13	12	25
		% within Kustannusrakenne	52.0%	48.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.0%	48.0%	100.0%

Ennustettavuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Ennustettavuus	Kustannusten ennustettavuus	Count	9	7	16
		% within Ennustettavuus	56.3%	43.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%

	% of Total	56.3%	43.8%	100.0%
Total	Count	9	7	16
	% within Ennustettavuus	56.3%	43.8%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	56.3%	43.8%	100.0%

Erikoisosaaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Erikoisosaaminen	Ulkopuolisen erikoisosaamisen käyttömahdollisuus	Count	32	26	58
		% within Erikoisosaaminen	55.2%	44.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.2%	44.8%	100.0%
Total		Count	32	26	58
		% within Erikoisosaaminen	55.2%	44.8%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.2%	44.8%	100.0%

Teknologisten * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Teknologisten	Teknologisten valmiuksien parantaminen	Count	6	5	11
		% within Teknologisten	54.5%	45.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	54.5%	45.5%	100.0%
Total		Count	6	5	11
		% within Teknologisten	54.5%	45.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	54.5%	45.5%	100.0%

Henkilöstö * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Henkilöstö	Henkilöstön motivaation & urakehityksen turvaaminen	Count	2	1	3
		% within Henkilöstö	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%

	% of Total	66.7%	33.3%	100.0%
Total	Count	2	1	3
	% within Henkilöstö	66.7%	33.3%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	66.7%	33.3%	100.0%

Liiallinen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Liiallinen	Liiallinen riippuvuus toimittajasta	Count	40	36	76
		% within Liiallinen	52.6%	47.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.6%	47.4%	100.0%
Total		Count	40	36	76
		% within Liiallinen	52.6%	47.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.6%	47.4%	100.0%

Joustamattomuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Joustamattomuus	Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin	Count	19	20	39
		% within Joustamattomuus	48.7%	51.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.7%	51.3%	100.0%
Total		Count	19	20	39
		% within Joustamattomuus	48.7%	51.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.7%	51.3%	100.0%

Kustannusten* Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kustannusten	Kustannusten yliarviointi	Count	29	27	56

	% within Kustannusten	51.8%	48.2%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	51.8%	48.2%	100.0%
Total	Count	29	27	56
	% within Kustannusten	51.8%	48.2%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	51.8%	48.2%	100.0%

Henkilöstö * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Henkilöstö	Henkilöstön muutosvastarinta	Count	10	12	22
		% within Henkilöstö	45.5%	54.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	45.5%	54.5%	100.0%
Total		Count	10	12	22
		% within Henkilöstö	45.5%	54.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	45.5%	54.5%	100.0%

Vaihtokynnyksen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Vaihtokynnyksen	Vaihtokynnyksen nousu	Count	14	11	25
		% within Vaihtokynnyksen	56.0%	44.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	56.0%	44.0%	100.0%
Total		Count	14	11	25
		% within Vaihtokynnyksen	56.0%	44.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	56.0%	44.0%	100.0%

Toimittajan * Liikevaihtonne? Crosstabulation

	Liikevaihtonne?	Total

			10-50	50-	
Toimittajan Toimittajan alisoittaminen	Count		35	36	71
	% within Toimittajan		49.3%	50.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		49.3%	50.7%	100.0%
Total	Count		35	36	71
	% within Toimittajan		49.3%	50.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		49.3%	50.7%	100.0%

Väärän * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Väärän Väärän toiminnon ulkoistaminen	Count		6	7	13
	% within Väärän		46.2%	53.8%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		46.2%	53.8%	100.0%
Total	Count		6	7	13
	% within Väärän		46.2%	53.8%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		46.2%	53.8%	100.0%

Muun * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Muun Muun toiminnon ulkoistaminen	Count		1	2	3
	% within Muun		33.3%	66.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count		1	2	3
	% within Muun		33.3%	66.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		33.3%	66.7%	100.0%

Hinta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Hinta	Hinta	Count	33	30	63

	% within Hinta	52.4%	47.6%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.4%	47.6%	100.0%
Total	Count	33	30	63
	% within Hinta	52.4%	47.6%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.4%	47.6%	100.0%

Maine * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Maine	Maine	Count	13	17	30
		% within Maine	43.3%	56.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.3%	56.7%	100.0%
Total		Count	13	17	30
		% within Maine	43.3%	56.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.3%	56.7%	100.0%

Teknologiset * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Teknologiset	Teknologiset resurssit ja osaaminen	Count	33	22	55
		% within Teknologiset	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	60.0%	40.0%	100.0%
Total		Count	33	22	55
		% within Teknologiset	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	60.0%	40.0%	100.0%

Maantieteellinen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Maantiet	Maantieteellinen	Count	2	6	8

eellinen kattavuus	% within	25.0%	75.0%	100.0%
	Maantieteellinen			
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	25.0%	75.0%	100.0%
Total	Count	2	6	8
	% within	25.0%	75.0%	100.0%
	Maantieteellinen			
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	25.0%	75.0%	100.0%

Toimialatuntemus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Toimialatuntemus Asiakkaan toimialatuntemus	Count		17	17	34
	% within		50.0%	50.0%	100.0%
	Toimialatuntemus				
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		17	17	34
	% within		50.0%	50.0%	100.0%
	Toimialatuntemus				
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		50.0%	50.0%	100.0%

Huippuosaaminen * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Huippuosaaminen Huippuosaaminen toiminnoissa	Count		13	16	29
	% within		44.8%	55.2%	100.0%
	Huippuosaaminen				
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		44.8%	55.2%	100.0%
Total	Count		13	16	29
	% within Huippuos		44.8%	55.2%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		44.8%	55.2%	100.0%

Joustavuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Jousta vuus	Joustavuus	Count	30	17	47
		% within Joustavuus	63.8%	36.2%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	63.8%	36.2%	100.0%
Total		Count	30	17	47
		% within Joustavuus	63.8%	36.2%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	63.8%	36.2%	100.0%

Aiempi * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Aiempi	Aiempi kokemus	Count	19	21	40
		% within Aiempi	47.5%	52.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	47.5%	52.5%	100.0%
Total		Count	19	21	40
		% within Aiempi	47.5%	52.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	47.5%	52.5%	100.0%

Mahdollisuus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?	Total
			50-	
Mahdolli suus	Mahdollisuus kaukoulkoistukseen	Count	3	3
		% within Mahdollisuus	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	3	3
		% within Mahdollisuus	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Hinnoittelu * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Hinnoittelu	Hinnoittelu	Count	12	12	24
		% within Hinnoittelu	50.0%	50.0%	100.0%
	suorituskyvy	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	n perusteella	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	12	12	24
		% within Hinnoittelu	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Muu * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?	Total
			50-	
Muu	Muu	Count	2	2
		% within Muu	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	2	2
		% within Muu	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Liite 4: Kysymykset 21-24 r liikevaihto

Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?	Ulkoistamista Suomen sisällä	Count	61	48	109
		% within Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?	56.0%	44.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	85.7%	93.2%
		% of Total	52.1%	41.0%	93.2%
	Lähiulkoistamista	Count	0	3	3
		% within Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?	.0%	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	.0%	5.4%	2.6%
		% of Total	.0%	2.6%	2.6%
	Kaukoulkoistamista	Count	0	5	5
		% within Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?	.0%	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	.0%	8.9%	4.3%
		% of Total	.0%	4.3%	4.3%
Total	Count	61	56	117	
	% within Mitä ulkoistamismuotoa käytätte useimmiten?	52.1%	47.9%	100.0%	
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%	

Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta?	Puolesta	Count	9	20	29
		% within Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta?	31.0%	69.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	14.8%	35.7%	24.8%
		% of Total	7.7%	17.1%	24.8%

Vastaa	Count	18	12	30
	% within Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta?	60.0%	40.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	29.5%	21.4%	25.6%
	% of Total	15.4%	10.3%	25.6%
Merkityksetöntä	Count	34	24	58
	% within Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta?	58.6%	41.4%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	55.7%	42.9%	49.6%
	% of Total	29.1%	20.5%	49.6%
Total	Count	61	56	117
	% within Mitä mieltä olette kaukoulkoistamisesta?	52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Hyödynnättekö kaukoulkoistusta? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Hyödynnättekö kaukoulkoistusta?	Kyllä	Count	8	19	27
		% within Hyödynnättekö kaukoulkoistusta?	29.6%	70.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	13.1%	33.9%	23.1%
		% of Total	6.8%	16.2%	23.1%
	Ei	Count	53	37	90
		% within Hyödynnättekö kaukoulkoistusta?	58.9%	41.1%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	86.9%	66.1%	76.9%
		% of Total	45.3%	31.6%	76.9%
Total	Count		61	56	117
	% within Hyödynnättekö kaukoulkoistusta?		52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		52.1%	47.9%	100.0%

Sopimuskumppani tällöin suomalainen? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	Ei yhdessäkään sopimuksessa	Count	5	4	9
		% within Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	45.5%	19.0%	28.1%
		% of Total	15.6%	12.5%	28.1%
	Alle puolissa sopimuksista	Count	1	7	8
		% within Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	12.5%	87.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	9.1%	33.3%	25.0%
		% of Total	3.1%	21.9%	25.0%
	Yli puolissa sopimuksista	Count	1	7	8
		% within Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	12.5%	87.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	9.1%	33.3%	25.0%
		% of Total	3.1%	21.9%	25.0%
	Kaikissa sopimuksissa	Count	4	3	7
		% within Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	57.1%	42.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	36.4%	14.3%	21.9%
		% of Total	12.5%	9.4%	21.9%
Total		Count	11	21	32
		% within Sopimuskumppani tällöin suomalainen?	34.4%	65.6%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	34.4%	65.6%	100.0%

Liite 5: Kysymykset 31-37 r liikevaihto

Harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista?	Kyllä	Count	9	16	25
		% within Harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista?	36.0%	64.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	14.8%	28.6%	21.4%
		% of Total	7.7%	13.7%	21.4%
	Ei	Count	52	40	92
		% within Harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista?	56.5%	43.5%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	85.2%	71.4%	78.6%
		% of Total	44.4%	34.2%	78.6%
Total	Count	61	56	117	
	% within Harkinnut toiminnon tai toimintojen kotiuttamista?	52.1%	47.9%	100.0%	
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%	

Harkinnut toimittajan vaihtoa? * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Harkinnut toimittajan vaihtoa?	Kyllä	Count	36	35	71
		% within Harkinnut toimittajan vaihtoa?	50.7%	49.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	59.0%	62.5%	60.7%
		% of Total	30.8%	29.9%	60.7%
	Ei	Count	25	21	46
		% within Harkinnut toimittajan vaihtoa?	54.3%	45.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	41.0%	37.5%	39.3%

	% of Total	21.4%	17.9%	39.3%
Total	Count	61	56	117
	% within Harkinnut toimittajan vaihtoa?	52.1%	47.9%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%

Oletteko ulkoistamassa toimintojanne seuraavan kolmen vuoden aikana? * Liikevaihtonne?

Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Oletteko ulkoistamassa toimintojanne seuraavan kolmen vuoden aikana?	Kyllä	Count	24	23	47
		% within Oletteko ulkoistamassa toimintojanne seuraavan kolmen vuoden aikana?	51.1%	48.9%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	39.3%	41.1%	40.2%
		% of Total	20.5%	19.7%	40.2%
	Ei	Count	37	33	70
		% within Oletteko ulkoistamassa toimintojanne seuraavan kolmen vuoden aikana?	52.9%	47.1%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	60.7%	58.9%	59.8%
		% of Total	31.6%	28.2%	59.8%
Total	Count	61	56	117	
	% within Oletteko ulkoistamassa toimintojanne seuraavan kolmen vuoden aikana?	52.1%	47.9%	100.0%	
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	52.1%	47.9%	100.0%	

Yhteyskeskukset * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Yhteyskeskukset	Asiakaspalvelu: yhteyskeskukset	Count	1	4	5
		% within Yhteyskeskukset	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%

		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%
Total	Count		1	4	5
	% within		20.0%	80.0%	100.0%
	Yhteyskeskukset				
	% within Liikevaihtonne?		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		20.0%	80.0%	100.0%

Palkkalaskenta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Palkkalaskenta	Henkilöstöhallinto: palkkalaskenta	Count	7	7	14
		% within Palkkalaskenta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	7	7	14
		% within Palkkalaskenta	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Rekrytointi * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?	Total
			50-	
Rekrytointi	Henkilöstöhallinto: rekrytointi	Count	4	4
		% within Rekrytointi	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	4	4
		% within Rekrytointi	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Koulutus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Koulutus	Henkilöstöhallinto: reskontrat	Count	1	2	3
		% within Koulutus	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%

	% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count	1	2	3
	% within Koulutus	33.3%	66.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	33.3%	66.7%	100.0%

Kirjanpito * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kirjanpito	Taloushallinto: kirjanpito	Count	5	7	12
		% within Kirjanpito	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	41.7%	58.3%	100.0%
Total		Count	5	7	12
		% within Kirjanpito	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	41.7%	58.3%	100.0%

Reskontrat * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Reskontrat	Taloushallinto: reskontrat	Count	1	6	7
		% within Reskontrat	14.3%	85.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	14.3%	85.7%	100.0%
Total		Count	1	6	7
		% within Reskontrat	14.3%	85.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	14.3%	85.7%	100.0%

Laskutus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Laskutus	Taloushallinto: laskutus	Count	4	6	10
		% within Laskutus	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.0%	60.0%	100.0%

Total	Count	4	6	10
	% within Laskutus	40.0%	60.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	40.0%	60.0%	100.0%

Varastot * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Varastot	Logistiikka: varastot	Count	1	4	5
		% within Varastot	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%
Total		Count	1	4	5
		% within Varastot	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%

Tietojärjestelmät * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tietojärjestelmät	Logistiikka: tietojärjestelmät	Count	1	3	4
		% within Tietojärjestelmät	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	25.0%	75.0%	100.0%
Total		Count	1	3	4
		% within Tietojärjestelmät	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	25.0%	75.0%	100.0%

Kuljetus * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kuljetus	Logistiikka: kuljetus	Count	1	6	7
		% within Kuljetus	14.3%	85.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	14.3%	85.7%	100.0%

Total	Count	1	6	7
	% within Kuljetus	14.3%	85.7%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	14.3%	85.7%	100.0%

Suoramarkkinointi * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Suoramarkkinointi	Myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi	Count	3	1	4
		% within Suoramarkkinointi	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	75.0%	25.0%	100.0%
Total		Count	3	1	4
		% within Suoramarkkinointi	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	75.0%	25.0%	100.0%

Puhelinmyynti * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Puhelinmyynti	Myynti ja markkinointi: puhelinmyynti	Count	3	2	5
		% within Puhelinmyynti	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	60.0%	40.0%	100.0%
Total		Count	3	2	5
		% within Puhelinmyynti	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	60.0%	40.0%	100.0%

Mainonta * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Mainonta	Myynti ja markkinointi: mainonta	Count	3	1	4
		% within Mainonta	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	75.0%	25.0%	100.0%

Total	Count	3	1	4
	% within Mainonta	75.0%	25.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	75.0%	25.0%	100.0%

Sovelluskehitys * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Sovelluskehitys	IT: sovelluskehitys	Count	4	6	10
		% within Sovelluskehitys	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.0%	60.0%	100.0%
Total		Count	4	6	10
		% within Sovelluskehitys	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	40.0%	60.0%	100.0%

It-infrastruktuuri * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
It-infrastruktuuri	IT: it-infrastruktuuri	Count	5	10	15
		% within It-infrastruktuuri	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Count	5	10	15
		% within It-infrastruktuuri	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%

Sovellusylläpito * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Sovellusylläpito	IT: sovellusylläpito	Count	4	9	13
		% within Sovellusylläpito	30.8%	69.2%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	30.8%	69.2%	100.0%

Total	Count	4	9	13
	% within Sovellusylläpito	30.8%	69.2%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	30.8%	69.2%	100.0%

Osto- ja hankintapalvelut * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Osto- ja hankintapalvelut	Osto- ja hankintapalvelut	Count	1	1	2
		% within Osto- ja hankintapalvelut	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	1	1	2
		% within Osto- ja hankintapalvelut	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Tuotekehitys * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?	Total
			50-	
Tuotekehitys	Tuotekehitys	Count	1	1
		% within Tuotekehitys	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%
Total		Count	1	1
		% within Tuotekehitys	100.0%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%

Tuotanto * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Tuotanto	Tuotanto/valmistus	Count	3	3	6
		% within Tuotanto	50.0%	50.0%	100.0%

	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count	3	3	6
	% within Tuotanto	50.0%	50.0%	100.0%
	% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

Kiinteistö * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Kiinteistö	Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut	Count	4	5	9
		% within Kiinteistö	44.4%	55.6%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.4%	55.6%	100.0%
Total	Count		4	5	9
		% within Kiinteistö	44.4%	55.6%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.4%	55.6%	100.0%

Muu * Liikevaihtonne? Crosstabulation

			Liikevaihtonne?		Total
			10-50	50-	
Muu	Muu	Count	1	2	3
		% within Muu	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count		1	2	3
		% within Muu	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Liikevaihtonne?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%